

Propuesta para el Diseño de la Estructura Administrativa de la
Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial (DUSLE)
de la Universidad del Norte Basada en el Modelo de Gestión por
Procesos

Pamela Cruz Herrán
Alexandra Salcedo Alarcón

Proyecto Presentado como requisito para optar al título de Magister
en Administración de Empresas

Director: Alberto Muñoz

Universidad del Norte
Escuela de Negocios
Programa de Maestría en Administración de Empresas
Barranquilla

2012

Proyecto aprobado para optar al título
de Magíster en Administración de
Empresas

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, 2 de Agosto de 2012

Dedico el resultado de este esfuerzo
A los seres que han estado conmigo
Desde siempre
Aún cuando yo he cambiado
Su tiempo por libros:
Mis amados padres,
Mi esposo, mi hijo
Y mis pacientes amigos.
A la madre de mi hijo putativo,
a mi amiga Carmenza y
A todos mis compañeros DUSLE
De quienes he aprendido el valor de
La tolerancia y la paciencia
Para servir, servir y servir.

Pamela

Dedico este trabajo a mi familia, a mis amigos , a la Universidad del Norte y a Dios que en todo momento estuvieron ahí para apoyarme.

Alexandra

Tabla de Contenido

| | Pág. |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN | XIII |
| CAPITULO 1. GENERALIDADES | 1 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 1 |
| 1.1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.1.2 Pregunta Problema | 4 |
| 1.2 Justificación | 4 |
| 1.3 Delimitación | 5 |
| 1.4. Objetivos | 6 |
| 1.4.1 Objetivo general | 6 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos | 6 |
| 1.5 Metodología de la Investigación | 6 |
| 1.5.1. Plan Metodológico | 7 |
| 1.5.2. Diseño | 8 |
| 1.5.3 Método | 8 |
| 1.5.4. Tipo de Estudio | 8 |
| 1.5.5. Población | 8 |
| 1.5.6. Grupos Focales | 8 |
| CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA | 10 |
| 2.1 Marco Teórico | 10 |
| 2.1.1 Direccionamiento Estratégico | 10 |
| 2.1.1.1 Conceptualización | 10 |
| 2.1.1.1.1 Antecedentes | 10 |
| 2.1.2 Despliegue por Políticas | 12 |
| 2.1.2.1 Conceptualización | 12 |
| 2.1.2.1.1. Antecedentes. | 12 |
| 2.1.2.1.2. Definición. | 13 |
| 2.1.2.1.3. Ventajas del Despliegue por Políticas. | 14 |
| 2.1.2.1.4. Metodología de aplicación. | 14 |
| 2.1.1.3 Alineación Estratégica | 17 |
| 2.1.2 Gestión por Procesos | 18 |
| 2.1.2.1 Conceptualización | 18 |
| 2.1.2.1.1 Definición. | 18 |
| 2.1.2.1.2 Características. | 19 |
| 2.1.2.1.3 Ventajas y beneficios. | 20 |
| 2.1.2.2 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS | 21 |
| 2.1.2.2.1 Elemento 1: Los Procesos | 22 |
| 2.1.2.2.2 Elemento 2: Control | 32 |
| 2.1.2.2.3 Elemento 3: Mejora de Procesos | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.2.3 GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACION CON SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | 38 |
| 2.1.2.4 Aplicabilidad Empresarial del Modelo de Gestión por Proceso. | 39 |
| 2.1.3 Estructuras Organizacionales | 40 |
| 2.1.3.1 Conceptualización | 40 |
| 2.1.3.1.1. Definición. | 40 |
| 2.1.3.1.2. Elementos de una Estructura Organizacional. | 41 |
| 2.1.3.1.3 Parámetros para el Diseño de una Estructura. | 42 |
| 2.1.3.2. Tipos de Modelo | 45 |
| 2.1.3.2.1 Modelo Mecanicista. | 45 |
| 2.1.3.2.2 Modelo Orgánico. | 45 |
| 2.1.3.3 Tipos de Estructura | 46 |
| 2.1.3.3.1 Estructura Matricial. | 46 |
| 2.1.3.3.2 Estructura Jerárquica. | 47 |
| 2.1.3.3.3 Estructura Departamental. | 47 |
| 2.1.3.3.4 Estructura por Proyectos. | 48 |
| 2.1.3.3.5 Estructura por Unidades Estratégicas de Negocio. | 48 |
| 2.1.3.4 Comunicaciones en la Estructura Organizacional | 49 |
| 2.2.3.5 Líneas de Autoridad o Cadena de Mando | 50 |
| 2.2 Marco Conceptual | 51 |
| 2.3 Marco Espacial | 56 |
| 2.4 Conclusiones Marco de Referencia | 56 |
| CAPITULO 3. ANÁLISIS DE ASPECTOS INSTITUCIONALES Y SU RELACIÓN CON DUSLE | 57 |
| 3.1. Antecedentes | 57 |
| 3.1.1 Conformación de las Unidades | 57 |
| 3.1.2 Creación de la Dirección | 60 |
| 3.2 Direccionamiento Estratégico | 62 |
| 3.2.1 Direccionamiento Institucional Uninorte | 62 |
| 3.2.2. Direccionamiento Estratégico DUSLE | 65 |
| 3.2.2.1 Alineación DUSLE con respecto a la Visión Institucional 2013-2017 | 66 |
| 3.2.2.2 Con Respecto a la Misión | 67 |
| 3.2.2.3 Con Respecto a los Valores | 68 |
| 3.2.2.4 Con Respecto a las Normatividad | 68 |
| 3.2.2.5 Con Respecto a los Objetivos | 70 |
| 3.2.2.6 Con Respecto a las Metas | 71 |
| 3.2.2.7. Con Respecto al Sistema de Gestión de Calidad | 71 |
| 3.2.2.7.1 Estructura. | 72 |
| 3.2.2.7.2 Direccionamiento Estratégico de Calidad. | 72 |
| 3.2.2.7.3 Capacitación. | 73 |
| 3.2.2.7.4 Participación. | 74 |
| 3.2.2.7.5 Manual de Calidad. | 74 |

| | |
|--|------------|
| 3.2.2.7.6 Cultura de Calidad. | 74 |
| 3.3 Conclusiones Aspectos de Direccionamiento Estratégico y su Alineación con DUSLE | 75 |
| CAPITULO 4. ANALISIS DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES ENCONTRADOS EN DUSLE | 76 |
| 4.1. Estructura organizacional | 76 |
| 4.1.1 Personal de Staff de la Dirección. | 77 |
| 4.1.2 Administraciones | 78 |
| 4.1.2.1 Restaurantes | 78 |
| 4.1.2.2 Almacenes | 81 |
| 4.1.2.3. Administración de diseño e Impresión | 82 |
| 4.1.3 Coordinaciones | 83 |
| 4.1.3.1 Coordinación de Eventos | 83 |
| 4.1.3.2 Coordinación de Reprografía | 83 |
| 4.2 Estructura de Procesos | 84 |
| 4.2.1 Macro Procesos | 84 |
| 4.2.2 Mapa de Procesos | 86 |
| 4.2.3 Procesos | 86 |
| 4.2.4 Identificación de los Elementos del Proceso | 89 |
| 4.2.4.1 Proveedores | 89 |
| 4.2.4.2 Clientes | 90 |
| 4.2.4.3 Actividades de Proceso | 91 |
| 4.2.4.3.1 Sobre Cargas de Trabajo. | 93 |
| 4.2.4.3.2 Duplicidad de Procesos. | 95 |
| 4.3. Aspectos relacionados con el Modelo de Gestión por Procesos | 96 |
| 4.3.1. Identificación de Procesos de Apoyo | 96 |
| 4.3.2 Interacción con las Áreas de la Dirección DUSLE | 97 |
| 4.3.3 Satisfacción de clientes | 100 |
| 4.3.3.1 Calidad de Producto | 100 |
| 4.3.3.2 Manejo de Quejas y Reclamos. | 101 |
| 4.3.3.3. Especificaciones de Servicio | 102 |
| 4.3.4. Cultura Organizacional | 103 |
| 4.3.5 Liderazgo | 105 |
| 4.3.6 Comunicaciones | 106 |
| 4.3.6.1 Comunicación Hacia Abajo | 106 |
| 4.3.6.2 Comunicación Hacia Arriba | 108 |
| 4.3.6.3 Comunicación Lateral | 109 |
| 4.3.6.4 Herramientas para la Comunicación | 109 |
| 4.3.6.5 Comunicación Formal e Informal | 110 |
| 4.4 Manejo de la Información | 111 |
| 4.4 Aspectos Tecnológicos | 113 |

| | |
|--|------------|
| 4.5 Aspectos del Talento Humano | 115 |
| 4.5.1 Capacitación | 115 |
| 4.5.2 Motivación. | 116 |
| 4.5.3 Empoderamiento | 119 |
| 4.5.3.1 Poder | 120 |
| 4.5.3.2 Autoridad | 122 |
| 4.5.3.3 Responsabilidad | 123 |
| 4.6 CONCLUSIONES | 124 |
| CAPITULO 5. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 130 |
| 5.1. Propuesta de Mapas de Procesos | 130 |
| 5.1.1. <i>Propuesta Mapa General de Procesos DUSLE</i> | 130 |
| 5.1.1.1. Procesos Estratégicos | 131 |
| 5.1.1.2. Procesos de Control | 132 |
| 5.1.1.3. Proceso Core | 133 |
| 5.1.1.4. Procesos de Apoyo Interno | 134 |
| 5.1.1.5. Procesos de Apoyo en la Administración Universitaria | 135 |
| 5.1.2. <i>Propuesta Mapa de Procesos por Unidades de Negocio</i> | 138 |
| 5.1.2.1 Propuesta de Mapa de Procesos Administración de Almacenes | 138 |
| 5.1.2.2. Propuesta de Mapa de Procesos Administración de Restaurantes | 139 |
| 5.1.2.3. Propuesta de Mapa de Procesos Coordinación de Coliseo y Eventos | 140 |
| 5.1.2.4. Propuesta de Mapa de Procesos Administración de Diseño e Impresión | 141 |
| 5.1.3. <i>Despliegue y caracterización propuesta para Procesos de Apoyo Interno.</i> | 141 |
| 5.1.3.1. Despliegue propuesto para Proceso de Gestión de Operaciones. | 141 |
| 5.1.3.2. Despliegue Proceso Gestión de Marketing | 145 |
| 5.1.3.3. Despliegue Proceso Gestión Financiera | 147 |
| 5.1.4. <i>Despliegue Proceso “Core” Gestión de Ventas</i> | 149 |
| 5.2. Propuesta de Estructura Organizacional | 149 |
| 5.2.1. <i>Tipo de Estructura</i> | 149 |
| 5.2.2. <i>Diseño gráfico de la estructura</i> | 150 |
| 5.2.2.1. Relación y articulación de Procesos | 150 |
| 5.2.2.2. Líneas de Autoridad | 150 |
| 5.2.2.3. Líneas de Comunicación | 152 |
| 5.2.3.4. Cargos por grupos | 153 |
| 5.2.3.4.1 Coordinador de Operaciones. | 153 |
| 5.2.3.4.2 Coordinador de Marketing. | 155 |
| 5.2.3.4.3. Coordinador Financiero. | 156 |
| 5.2.3.4.4. Librero. | 156 |
| 5.2.3. <i>Ventajas con respecto a la estructura actual</i> | 156 |
| 5.2.4 <i>Impacto</i> | 158 |
| 5.2.4.1. Impacto Económico | 158 |
| 5.2.4.2. Impacto sobre la gestión | 159 |
| 5.2.4.2.1. En la cultura organizacional. | 159 |
| 5.2.4.2.2. En la gestión. | 160 |

| | |
|--|-----|
| 5.2.5. Propuesta de Implementación | 160 |
| RECOMENDACIONES | 162 |
| CONCLUSIONES | 166 |
| BIBLIOGRAFIA | 169 |
| ANEXOS | 175 |

Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1.1 Porcentaje de crecimiento unidades de negocio DUSLE 2004-2011. Fuente: Dirección de unidades y servicios de logística Empresarial 2011..... | 1 |
| Tabla 2.1 Parámetros para el diseño de organizaciones según Mintzberg. Fuente: Adaptación Mintzberg (1979)..... | 44 |
| Tabla 3.1 Cronología de Creación de Unidades. Fuente: Elaboración propia..... | 60 |
| Tabla 4.1 Respuestas a Pregunta 1. ¿Usted es dueño de que proceso? Fuente: (DUSLE, 2012).. | 88 |
| Tabla 4.25 Respuesta a pregunta 2.2 ¿Quién es el proveedor interno los procesos a su cargo? Si tiene más de un proceso a cargo por favor mencione proveedores de cada proceso. (Tenga en cuenta que los proveedores no solo son los que nos suministran mercancía sino que son los procesos que nos dan insumos para realizar nuestros propios procesos) (DUSLE, 2012)..... | 90 |
| Tabla 4.36 Respuesta a pregunta 2.1 ¿Quién son los clientes externos e internos de los procesos a su cargo? Si tiene más de un proceso a cargo por favor mencione clientes de cada proceso. (Tenga en cuenta que los clientes son a quienes les entregamos información, producto o servicio) Fuente (DUSLE, 2012) | 91 |
| Tabla 4.47 Tabla Respuesta Pregunta 10. ¿Los procedimientos se realizan tal cual está documentado en el sistema? Fuente: (DUSLE, 2012) | 92 |
| Tabla 4.58 Estadísticas de Órdenes de Compra Almacenes elaborados entre enero – junio 2011 Vs 2012 y su crecimiento. Fuente: Estadísticas Almacenes (2012)..... | 93 |
| Tabla 4.69 Estadística de órdenes de compra realizadas en Restaurantes de enero a junio 2012. Fuente: DUSLE (2012) | 94 |
| Tabla 4.7 Comparativo de pagos realizados en el periodo comprendido de enero a junio 2011 y 2012. Fuente Sistema información Almacenes (2012)..... | 95 |
| Tabla 4.8 Comparativo de Pagos realizados en el periodo comprendido de enero a junio 2011 y 2012 en Restaurantes. Fuente: Sistema información Restaurantes (2012)..... | 95 |
| Tabla 4.9 Respuesta a la pregunta 9. Identificas los procesos de apoyo que necesitas para llevar a cabo la gestión de tu proceso? Mencionalas. Fuente: (DUSLE, 2012)..... | 96 |
| Tabla 4.10 Respuesta a Pregunta 4. Con cuales áreas de la DUSLE se relacionan para desarrollar sus procesos? Fuente: (DUSLE, 2012)..... | 97 |
| Tabla 4.11 Respuesta a Pregunta 12. Como controlo la calidad de los productos? Fuente: (DUSLE, 2012)..... | 101 |
| Tabla 4.12 ¿Se cumplen los acuerdos de servicio en cuanto a tiempos de entrega, calidad y cantidad? Fuente: (DUSLE, 2012)..... | 103 |
| Tabla 4.13 Perfil de Estilo Motivacional. Fuente: Cuestionario realizado a coordinadores en Curso de Manejo de Equipos. Universidad del Norte 2012..... | 105 |

| | |
|---|------------|
| <i>Tabla 4.14 Respuesta a la Pregunta 14. ¿Cómo se comunican con el personal a cargo para mantenerlo informado sobre las actividades eventos y novedades? ¿Cómo fluye y los medios usados?" Fuente: (DUSLE, 2012).....</i> | <i>108</i> |
| <i>Tabla 4.15 Respuesta a Pregunta 15. ¿Cuándo se presentan cambios en los procesos, como se enteran de estos cambios el personal a cargo? (DUSLE, 2012)</i> | <i>110</i> |
| <i>Tabla 4.16 Respuesta a pregunta 13. Como obtienen la información numérica que necesitan para seguimiento de sus procesos, (números, los indicadores, el control interno, las metas). Fuente: (DUSLE, 2012).....</i> | <i>112</i> |
| <i>Tabla 4.17 Respuesta a pregunta 18. ¿Cómo se encuentra la información que necesitas para llevar a cabo los procesos a cargo en cuanto a conocimiento, facilidad de acceso, estandarización, disponibilidad, e integración? Cuentan con base de datos para ejecutar los procesos Ejm. Base de datos de costos, proveedores, clientes, etc.)Fuente: (DUSLE, 2012).....</i> | <i>113</i> |
| <i>Tabla 4.18 Respuesta a Pregunta 19. ¿Cómo es la capacitación en los procesos del personal a cargo? ¿Existe inducción al cargos? (DUSLE, 2012).....</i> | <i>116</i> |
| <i>Tabla 4.19 Respuestas a Pregunta 20. El personal tiene injerencia en el diseño de su puesto de trabajo, que puede darse por rotación de puestos, por rediseño del puesto (para tener más tareas menos rutinarias) o enriquecimiento del puesto (darle más responsabilidad vertical) Fuente (DUSLE, 2012).....</i> | <i>117</i> |
| <i>Tabla 4.20 Respuesta a Pregunta 21. ¿El personal a tu cargo tiene posibilidad de realizar reuniones para exponer sus situaciones y encontrar soluciones, tiene participación en las decisiones que se toman en el área? (DUSLE, 2012).....</i> | <i>118</i> |
| <i>Tabla 4.21 Respuesta a Pregunta 17. ¿De qué manera se proponen mejoras a los procesos a cargo? ¿El personal las propone? (DUSLE, 2012)</i> | <i>118</i> |
| <i>Tabla 4.22 Respuesta a Pregunta 22. ¿Existe alto ausentismo en su área? ¿Se percibe un ambiente ameno para trabajar? (DUSLE, 2012)</i> | <i>119</i> |
| <i>Tabla 26 Respuesta a Pregunta 24. ¿Cómo se siente con respecto al respaldo de su superior? ¿Cree que tiene las herramientas para tomar decisiones sin consultar? Esta claramente establecido la autonomía en la toma de decisiones en cuanto a recursos, al personal, en cuanto a planes de acción del procesos. (DUSLE, 2012)</i> | <i>121</i> |
| <i>Tabla 4.23 Respuesta a Pregunta 23.1 ¿Tienes autonomía para la toma de decisiones? (DUSLE, 2012).....</i> | <i>122</i> |
| <i>Tabla 4.24 Respuesta a pregunta 16. ¿Los funcionarios tienen claro de quien dependen y quienes dependen de ellos? (DUSLE, 2012).....</i> | <i>122</i> |
| <i>Tabla 4.25 Respuesta a pregunta 23.2 ¿Sientes que el nivel de responsabilidad es mayor que la posibilidad de tomar decisiones? (DUSLE, 2012)</i> | <i>124</i> |
| <i>Tabla 4.26 Debilidades encontradas en DUSLE. Fuente: (DUSLE, 2012).....</i> | <i>125</i> |
| <i>Tabla 4.27. Debilidades encontradas en DUSLE. Fuente: (DUSLE, 2012).....</i> | <i>126</i> |
| <i>Tabla 4.28 Fortalezas equipo DUSLE. Fuente: (DUSLE, 2012)</i> | <i>127</i> |
| <i>Tabla 5.1. Proceso Estratégico DUSLE. Fuente: Manual de Calidad 2012</i> | <i>132</i> |
| <i>Tabla 5.2. Procesos de Control DUSLE. Fuente: Manual de Calidad y elaboración propia 2012 ..</i> | <i>133</i> |
| <i>Tabla 5.3. Procesos de Control DUSLE. Fuente: Adaptación Manual de Calidad 2012</i> | <i>133</i> |
| <i>Tabla 5.4. Procesos de Apoyo Interno DUSLE. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>134</i> |
| <i>Tabla 5.5: Procesos de Apoyo en Administración Universitaria Críticos para la Prestación del servicio en DUSLE. Fuente: Elaboración Propia</i> | <i>136</i> |
| <i>Tabla 5.6. Procesos de Apoyo en la Administración Universitaria. Fuente: Adaptación de Manual de Calidad. 2012</i> | <i>137</i> |

| | |
|--|------------|
| <i>Tabla 5.7: Indicadores propuestos para el Proceso Gestión de Operaciones. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>145</i> |
| <i>Tabla 5.7: Indicadores propuestos para el Proceso Gestión de Marketing. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>147</i> |
| <i>Tabla 5.8: Indicadores propuestos para el Proceso Gestión Financiera. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>149</i> |
| <i>Tabla 5.9. Funciones e integrantes del Equipo de Gestión de Operaciones. Fuente Elaboración propia.....</i> | <i>154</i> |
| <i>Tabla 5.10. Funciones e integrantes del Equipo de Marketing. Fuente Elaboración propia.....</i> | <i>155</i> |
| <i>Tabla 5.11. Funciones e integrantes del Equipo de Gestión Financiera. Fuente Elaboración propia.....</i> | <i>156</i> |
| <i>Tabla 5.12 Impacto Económico de la Propuesta. Elaboración Propia</i> | <i>159</i> |

Tabla de Figuras

| | |
|---|-----------|
| <i>Figura 2.1. Fases y etapas del Hoshin Hanri. Fuente: Muñoz- Nájjar José Antonio. (2004).....</i> | <i>15</i> |
| <i>Figura 2.2. El Catchball para el despliegue de objetivos y medios. Fuente Muñoz-Nájjar José Antonio 2004</i> | <i>16</i> |
| <i>Figura 2.3 Relación de complementariedad entre la metodología de BSC y Hoshin Kanri para el seguimiento de la estrategia y ejecución operativa. Fuente. Witcher, Barry J. (2007)</i> | <i>16</i> |
| <i>Figura 2.4. Elementos del proceso (Valdés, 2008)</i> | <i>23</i> |
| <i>Figura 2.5. Jerarquización de procesos. Fuente: Fontalvo Herrera, José (2005). Gráfico modificado por las autoras.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Figura 2.6. Mapa de relaciones organizacionales. Fuente Jeston, Jhon & Nelis, Johan (2007).....</i> | <i>28</i> |
| <i>Figura 2.7. Ejemplo de Mapa de Procesos de una empresa. Fuente Jeston, Jhon & Nelis, Johan (2007)</i> | <i>29</i> |
| <i>Figura 2.8. Ejemplo de Procesos END to END. Fuente Jeston, Jhon & Nelis, Johan (2007)</i> | <i>31</i> |
| <i>Figura 2.9. Interrelación de la gestión por procesos con otros procesos organizacionales. Fuente Norma ISO 9000:2000</i> | <i>34</i> |
| <i>Figura 2.10. Mapa de procesos para empresa de Servicios. Fuente Fontalvo (2005)</i> | <i>34</i> |
| <i>Figura 2.11. Componentes de un sistema de información y su relación con el ciclo Demming. Fuente Moreira (2007) Ciencias de la información Vol. 38 No 3 2007.....</i> | <i>35</i> |
| <i>Figura 2.12. Mapa de procesos integrados al ciclo Demming PHVA. Fuente: elaboración propia... </i> | <i>36</i> |
| <i>Figura 2.13. Principios de la Gestión de la Calidad. Fuente. Fontalvo (2005).....</i> | <i>38</i> |
| <i>Figura 2.14. Elementos de la organización Fuente Mintzber 1993.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Figura 3.1Esquema de Normatividad Interna de la Universidad del Norte. Fuente: página Web Uninorte.....</i> | <i>69</i> |
| <i>Figura 3.2 Resumen de Direccionamiento Estratégico en Calidad. Fuente: (Fundación Universidad del Norte, 2012)</i> | <i>73</i> |
| <i>Figura 4.1 Organigrama General DUSLE. Fuente: Oficina de Planeación Uninorte.....</i> | <i>77</i> |
| <i>Figura 4.2 Organigrama General de la Administración de Restaurantes. Fuente: Planeación Uninorte. Modificación y consolidación propia.</i> | <i>79</i> |
| <i>Figura 4.3 Organigrama de la Coordinación de Café Du Nord. Fuente: Planeación Uninorte 2012</i> | <i>79</i> |
| <i>Figura 4.4 Organigrama Coordinación Du Nord Plaza. Fuente: Oficina de Planeación Uninorte 2012</i> | <i>80</i> |
| <i>Figura 4.5 Organigrama Coordinación Du Nord H. Fuente: Oficina de Planeación Uninorte 2012.</i> | <i>80</i> |

| | |
|--|------------|
| <i>Figura 4.6 Organigrama Coordinación Restaurante 1966. Fuente: Oficina de Planeación Uninorte 2012.....</i> | <i>81</i> |
| <i>Figura 4.7 Organigrama Administración de Almacenes. Fuente: Oficina de Planeación Uninorte 2012.....</i> | <i>82</i> |
| <i>Figura 4.8 Organigrama Administración Du Nord Graphique. Fuente: Oficina De Planeación Uninorte 2012.....</i> | <i>82</i> |
| <i>Figura 4.9 Organigrama Coordinación de Eventos. Fuente: Oficina Planeación Uninorte 2012</i> | <i>83</i> |
| <i>Figura 4.10 Organigrama Coordinación Reprografía. Fuente Planeación Uninorte 2012.....</i> | <i>84</i> |
| <i>Figura 4.11 Macro procesos Universidad del Norte, a la luz de la clasificación de Perez-Fernandez. Fuente: Manual de Calidad Uninorte, adaptación Propia.....</i> | <i>85</i> |
| <i>Figura 4,12 Mapa de Procesos de la Administracion Universitaria. Fuente: Manual de Calidad (Fundación Universidad del Norte, 2012)</i> | <i>86</i> |
| <i>Figura 4.13 Caracterización de Macro proceso Gestión de los Servicios a la Comunidad. Fuente: Manual de Calidad (FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE, 2012)</i> | <i>87</i> |
| <i>Figura 5.1. Mapa General de Procesos DUSLE. Fuente Elaboración propia</i> | <i>131</i> |
| <i>Figura 5.2. Mapa de procesos Administración de Almacenes. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>138</i> |
| <i>Figura 5.3. Mapa procesos de Coordinación de Restaurantes. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>139</i> |
| <i>Figura 5.4. Mapa procesos de Coordinación de Coliseo y Eventos. Fuente: Elaboración propia ..</i> | <i>140</i> |
| <i>Figura 5.5. Mapa de Procesos Administración de Diseño e Impresión. Fuente Elaboración Propia</i> | <i>141</i> |
| <i>Figura 5.6. Caracterización de Proceso Gestión de Operación. Fuente: Elaboración Propia basada en procesos actuales.</i> | <i>143</i> |
| <i>Figura 5.6 Caracterización de Proceso Gestión de Marketing. Fuente: Elaboración Propia basada en procesos actuales.</i> | <i>146</i> |
| <i>Figura 5.7Caracterización de Proceso Gestión Financiera. Fuente: Elaboración Propia basada en procesos actuales.....</i> | <i>148</i> |
| <i>Figura 5.7. Diagrama de interrelación de procesos de apoyo y procesos Core. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>150</i> |
| <i>Figura 5.8. Organigrama propuesto para la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial DUSLE. Fuente Elaboración Propia.....</i> | <i>151</i> |
| <i>Figura 5.9. Organigrama con líneas de comunicación entre áreas. Fuente: Elaboración propia ...</i> | <i>152</i> |

INTRODUCCIÓN

Las estructuras organizacionales siempre deben ir acorde a los procesos de la misma. En la medida que las estructuras promuevan la gestión y productividad de los negocios, estos serán ganadores. Los procesos de la organización siempre deben propender a la generación de valor. Por lo tanto, es un deber de cualquier organización repensar sus procesos con el fin de simplificarlos en la medida de lo posible y encontrando la forma de colocar controles en los sistemas de información.

El presente proyecto se basa en la necesidad de plantear una nueva estructura para un área de la Universidad del Norte que se encuentra en franco crecimiento y cuya expansión se incrementara en los próximos 6 años a ritmos no usuales en las organizaciones. Para ello se requiere actualizar la estructura actual con el fin de encontrar un adecuado esquema de organización que le permita a esta área crecer de forma organizada y aprovechando las sinergias y las economías que ofrece el Modelo de Gestión por Procesos. Este modelo guía para los sistemas de Gestión de Calidad existentes, se basa en el sentido común, en la búsqueda de la satisfacción del cliente, y de la simplificación de las actividades para obtener esta satisfacción. Requiere de unos requisitos y de una cultura organizacional presente que motive e incentive los cambios de paradigma y brinde las herramientas para llevarlos a cabo.

En el capítulo 1 se ofrecen las generalidades del proyecto, presentando los antecedentes del mismo, la formulación de la pregunta problema, justificación delimitación y metodología utilizada.

En el capítulo 2 se hace un recuento de la base teórica que sustenta este proyecto. Se revisa la bibliografía existente sobre Direccionamiento Estratégico, Modelos de Gestión por Procesos y Estructuras Organizacionales base importante para desarrollar una propuesta coherente y ajustada a la realidad de la Dirección en estudio.

En el capítulo 3 se realiza una contextualización institucional de la de la dirección, haciendo un recuento histórico de crecimiento de la Dirección; se revisó la documentación existente en la institución correspondiente a su direccionamiento institucional y su coherencia con respecto a la Dirección con el fin de evaluar su alineación institucional.

En el capítulo 4, se realiza revisión de los aspectos organizacionales presentes en DUSLE desde el punto de vista del Modelo de Gestión por Procesos. Al identificar las variables actuales que rodean a la Dirección y su influencia sobre la estructura

actual, se podrán determinar alternativas de diseño de propuestas, alineadas al direccionamiento estratégico institucional, en concordancia con los factores organizacionales internos fundamentales para proponer un cambio de este tipo basado en el Modelo de Gestión por Procesos.

Por último el capítulo 5, plantea una propuesta diseñada teniendo en cuenta los factores encontrados, las oportunidades de mejora y las fortalezas detectadas al interior del equipo para una posible implementación.

CAPITULO 1. GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

De acuerdo con el Plan de Desarrollo de la Universidad del Norte 2008-2012, la estrategia institucional encaminada a la formación integral del estudiante, el bienestar de la comunidad y la concepción de campus-ciudad motivan permanentemente la generación de nuevos servicios que respondan a la misma.

Esta estrategia es ejecutada por la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial (DUSLE), dirección adscrita a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Universidad del Norte la cual fue creada a finales del año 2007 con el fin de agrupar los esfuerzos que hasta entonces realizaban individualmente la administración del Coliseo, la coordinación de Du Nord y la Administración de KM5.

Las ventas de lo que hoy día de DUSLE, han crecido desde el año 97 a la fecha alcanzando cifras superiores a los siete mil ochocientos millones de pesos anuales, representando una participación aproximada de 4,8% de los ingresos totales de la universidad. Las ventas de los negocios han mantenido una tendencia creciente desde el año 2004. La tabla 1.1. Detalla el desempeño en ventas de cada unidad del 2004 al 2011.

| UNIDAD DE NEGOCIO | % CREC 05 04 | % CREC 06 05 | % CREC 07 06 | % CREC 08 07 | % CREC 09 08 | % CREC 10 09 | % CREC 11 10 |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| RESTAURANTES | 36% | 37% | 26% | 86% | 26% | 20% | 19% |
| ALMACENES | 10% | 22% | 6% | 28% | 7% | 22% | 12% |
| COLISEO | 22% | 11% | 76% | 15% | 7% | 21% | -16% |
| TOTAL CREC DUSLE | 21% | 28% | 18% | 55% | 18% | 21% | 15% |

Tabla 1.1. Porcentaje de Crecimiento Unidades de Negocio DUSLE 2004-2011. Fuente Dirección de Unidades y Servicios de Logística Empresarial 2011.

Tabla 1.1 Porcentaje de crecimiento unidades de negocio DUSLE 2004-2011. Fuente: Dirección de unidades y servicios de logística Empresarial 2011.

Para el 2017, DUSLE deberá estar en capacidad de generar el 11% de los ingresos totales de la institución. Es precisamente la magnitud, la complejidad del negocio, y la ambición de las metas la que ha obligado a repensar los procesos

internos que actualmente suceden al interior de la dirección con el fin de prepararla para los retos que se están gestando.

La Dirección actual dista mucho de la que a comienzos del 2007 se creó para dar organización a los nuevos negocios que se estaban formando. Según el director de la dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial, el modelo de la gestión para los servicios a la comunidad desarrollado por la universidad es “diferente a lo que se acostumbra en las universidades colombianas, donde el común denominador es el concesionar los servicios internos a terceros”. Precisamente, y basados en esta premisa, el Consejo Directivo cuando autorizó la creación de la tienda universitaria en 1998 lo hizo bajo la premisa de que la gestión administrativa de esta primera unidad fuera totalmente independiente de la institucional, con su propio personal y su propia ejecución presupuestal de compra. Este modelo de gestión se replicó, de igual forma, para la Administración de Coliseo y Café Du Nord quien realizaba sus compras independientemente de los procesos de la universidad. Cada uno de los administradores reportaba a Vicerrectoría Administrativa y Financiera y realizaba su gestión totalmente independiente, tanto para la compra y venta, así como para la promoción de sus negocios.

A finales del 2007, las unidades que hasta ese entonces se trabajaban por separado se integraron en lo que se llamó Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial y se conformaron dentro de la estructura tres administraciones: la administración de bebidas y restaurantes, la administración del coliseo y la administración de almacenes.

Con la creación del Du Nord Plaza se detectó la necesidad de crear coordinaciones en la administración de alimentos y bebidas, teniendo en cuenta la cantidad de restaurantes y la carga operativa que esto implicaba para un solo administrador. Es así como se crean los cargos de Coordinador de Café Du Nord, Coordinador de Du Nord H, Coordinador de Du Nord Plaza y Coordinador de 1966, y se determinó en este proceso de crecimiento de la administración de restaurantes, sacar las compras de la administración y hacerlas depender directamente de la Dirección para lo cual se crea el cargo de Ecónomo, quien es el encargado de ejecutar todas las compras comunes para los todos los restaurantes.

Al crearse la administración de Du Nord Graphique, surge la interrogante sobre la mejor forma de realizar las compras para una división que tiene proveedores en común con la Librería KM5. De allí que se tome la decisión de que la librería realice las compras correspondientes a la unidad de Du Nord Graphique, aprovechando las negociaciones vigentes con proveedores, los mínimos de

despacho solicitados por ellos, sirviéndose de la infraestructura administrativa que tiene la administración de almacenes actualmente. Es así como una administración del mismo nivel actualmente compra para otra, generando así una carga operativa que afecta la gestión de una de las administraciones, recarga el trabajo del personal de una de ellas y, eventualmente, puede hacer más lentos los procesos de ambas administraciones.

Paralelamente, se han presentado situaciones de bloqueo de despachos en proveedores comunes entre la administración de almacenes y de restaurantes por retrasos en los pagos de facturas de alguna de las administraciones que también ha afectado la operación al tener al mismo proveedor con dos condiciones financieras diferentes.

De igual forma a las compras, los procesos que soportan y apoyan la operación de las administraciones, como los de mercadeo, administrativo- financieros y de inventarios, que son transversales a las administraciones, se están manejando en algunos casos de forma independiente. Esto podría tener como consecuencia la duplicidad de funciones, repetición de tareas, la disminución en la capacidad negociadora con proveedores comunes; carga operativa de trabajo que no aporta valor a la administración que la hace, sin tener relación directa con la venta generada, duplicidad de inventarios, entre otros, y por ende una reducción en la productividad, eficacia de los procesos y eventualmente en la rentabilidad general de la operación.

Para el año 2012 se están desarrollando proyectos de corto y mediano plazo para la Dirección, tales como la terraza de comida mediterránea ubicada en el Coliseo, “Du Nord Terrasse”, proyectada para abrir al público a finales del 2012; un edificio de 3 plantas que contará con Mini Mercado, Lavandería, Panadería, Farmacia, Central de llamadas, Servicio de envío y recibo de documentos y paquetes, y Tienda universitaria, y que iniciará su construcción en el 2013; una Casa de Huéspedes Ilustres para atender a todos los visitantes a nuestro campus; un restaurante tipo americano sobre un gran gimnasio. “Du Nord Sports” siendo proyectos enmarcados en el Plan de Desarrollo Institucional que se pondrá en marcha para los próximos cinco años.

Este crecimiento a mediano plazo y largo plazo, requiere replantear los procesos actuales y desarrollar nuevos e integrados procesos que conlleven al fortalecimiento de su estructura administrativa con el fin de mejorar su operación y hacerla más eficiente.

1.1.2 Pregunta Problema

Según el Plan de Desarrollo de la Universidad del Norte, “La eficacia de nuestra gestión se refleja en la excelencia de nuestros productos y servicios, en los procesos, en la infraestructura, en el uso adecuado de la capacidad instalada actual y futura, en el compromiso de nuestra gente y en su nivel de competencia, orientados en la búsqueda de las mejores prácticas y de mecanismos adecuados de control para la seguridad integral y la salud ocupacional.” (Universidad del Norte, 2008)

El Plan de Desarrollo, siendo una carta de navegación para las acciones institucionales a emprender, es claro en el objetivo de “Ofrecer un nivel superior de servicios a partir de una planificación organizada de recursos” y cuya estrategia, de “emplear la tecnología, los sistemas de información y la automatización de procesos como herramientas que hagan más productivas las labores de las unidades, permitiendo la oportunidad en la prestación del servicio, y disminuyendo los costos a mediano plazo, con miras a lograr una relación costo beneficio de grandes ventajas competitivas”, hace inevitable pensar en la necesidad de modificar la estructura administrativa y los procesos administrativos comunes a todas las unidades de negocio con el fin de optimizar la operación.

¿Cuál sería la estructura administrativa que optimizaría los procesos y facilitaría el crecimiento organizado y sostenible de la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial de la Universidad del Norte?

1.2 Justificación

Uno de los factores críticos de éxito de una organización es su capacidad para mantenerse alerta a los constantes cambios de tendencias en el mercado con el fin de repensar y ajustar sus procesos internos alineándolos a las nuevas estrategias y metas y así, mantener su ventaja competitiva. Es importante la realización de este proyecto porque, en la medida que la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial de la Universidad del Norte ajuste sus procesos internos para adaptarlos a los cambios que se generarán por los nuevos proyectos a desarrollarse en los próximos 4 años, estará en mayor capacidad de ofrecer una mejorada oferta de servicios, permitiéndole seguir expandiéndolos bajo parámetros de sostenibilidad financiera, flexibilidad, una eficiente gestión administrativa, manteniendo a sus clientes satisfechos y logrando una mayor

participación en las metas de ingresos totales de la universidad, y de esta forma seguir ofreciendo los recursos para las que fueron creadas.

Como estudiantes de Maestría este proyecto nos permitirá tener un panorama claro de los aspectos a tener en cuenta cuando se requiere actualizar la estructura administrativa y los procesos asociados fruto del crecimiento y expansión de una compañía, de las ventajas que se obtienen cuando se planea ese crecimiento y de las alternativas para llevarlo a cabo. La ejecución de este proyecto es importante para nuestro desarrollo profesional porque nos permite conocer la problemática real de una empresa comercial que debe adaptar sus procesos al crecimiento que demanda el mercado en el que se desenvuelve.

A nivel de academia, es interesante el desarrollo de este proyecto porque el modelo de negocios objeto de este estudio es pionero en el país, debido a que en otras universidades es común la concesión de servicios que no forman parte del “Core Business” de la institución. Es posible conocer la flexibilidad y la rapidez de aceptación de una propuesta de modificación de estructura organizacional con el fin de adaptarla a los cambios del entorno. Adicionalmente podría ser un caso de éxito para emular en otras universidades.

1.3 Delimitación

Para efectos de este proyecto, se hará referencia a la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial utilizando sus siglas DUSLE, y se tratará si fuera una organización debido a la relativa “independencia” que tiene en cuanto a sus procesos administrativos y operativos con respecto a los procesos de la Administración Universitaria. El entorno está conformado por las directrices, procesos y controles basados en las políticas administrativas de la universidad y el marco legal vigente que ampara a toda la institución.

De igual forma en este proyecto se propondrá los mapas de proceso tanto para DUSLE como para cada una de las unidades y los procesos de apoyo, la estructura administrativa basada en el Modelo de procesos, el flujo de comunicación entre ellos, las líneas de autoridad y las funciones principales de los cargos.

El límite es una estructura administrativa a nivel macro de la Unidad. El proyecto no contempla el estudio detallado de cada uno de los procesos subprocesos y actividades, sino el análisis estructural de variables macro.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar la estructura administrativa de la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial (DUSLE) de la Universidad del Norte basada en el modelo de Gestión por Procesos con el fin de optimizar los recursos y garantizar su crecimiento organizado y sostenible.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar las teorías y modelos existentes con respecto a direccionamiento estratégico, gestión por procesos y estructuras organizacionales.
- Realizar un diagnóstico del manejo actual de los procesos internos que soportan la operación comercial de las unidades de servicio, mediante la descripción de la estructura administrativa actual, los procesos asociados, los sistemas de comunicación, la interrelación entre las áreas, las dificultades presentadas en la ejecución de los procesos y la alineación de la DUSLE con respecto a la institución con el fin de encontrar las debilidades, fortalezas y puntos críticos.
- Elaborar una propuesta de estructura administrativa basada en el Modelo de Gestión por Procesos que permita la adecuada interacción entre las unidades, facilite la incorporación de nuevas unidades de negocios, optimice los recursos y siga la estrategia institucional.

1.5 Metodología de la Investigación

Con el fin de lograr los objetivos del proyecto y teniendo en cuenta el tipo de problema planteado, se seleccionó la investigación cualitativa como el método para la obtención de información necesaria para el desarrollo del mismo ya que este tipo de investigación busca obtener el enfoque de los participantes para entender la dinámica y las situaciones presentadas en su realidad, o tal como lo expresa Hernandez Sampieri et al (2010) “profundizar en sus experiencias perspectivas opiniones y significados”.

Basados en la finalidad del tipo de investigación seleccionado se obtuvo información de los funcionarios de la dirección de Unidades de Servicios sobre sus experiencias vividas, las interrelaciones presentadas con sus compañeros, las dificultades presentadas en el desarrollo de los procesos a su cargo, el desarrollo de sus funciones dentro de la Dirección, lo que permitió obtener una radiografía de la realidad de los cargos y procesos estudiados.

Con los resultados de la información obtenida se identificaran las debilidades, fortalezas, así como la presencia de los aspectos necesarios para implementar una estructura basada en el modelo de gestión por procesos en la Dirección.

En la revisión bibliográfica, se encontraron investigaciones y trabajos aplicados en empresas de diversa índole en el mundo donde se diseñaron estructuras organizacionales basadas en el Modelo de Gestión por Procesos.

1.5.1. Plan Metodológico

Con el fin de lograr los objetivos planteados se establecieron los siguientes pasos para la realización del proyecto:

Para cumplir con el primer objetivo, se realizó una revisión bibliográfica de los modelos de gestión existentes, su impacto en los Sistemas de Gestión de la Calidad, la bibliografía referente a direccionamiento estratégico sus antecedentes históricos y su impacto en las organizaciones, así como los diferentes tipos de estructuras organizacionales presentes.

Para cumplir con el segundo objetivo, se revisó la documentación institucional como marco de referencia interna, así mismo se desarrollaron entrevistas abiertas mediante grupos focales con los funcionarios que responden por procesos internos. Asimismo, se aplicaron dos herramientas para medir los estilos de liderazgo y de cultura organizacional, requisitos indispensables para implementar Gestión por Procesos.

Para cumplir con el tercer objetivo, se analizó la información obtenida de las entrevistas, la visión del director del área así como la estructura organizacional actual y las relaciones entre áreas.

1.5.2. Diseño

Con el propósito de los lograr los objetivos de este estudio se determino un diseño cualitativo ya que la propuesta está basada en los resultados de las experiencias de los funcionarios de la Dirección, las dificultades y los casos que se les presentan así como la percepción que tienen sobre sus procesos, y como se desarrollan.

1.5.3 Método

El método utilizado es el deductivo ya que a partir de explicaciones particulares se llegan a conclusiones generales Bernal Cesar (2006). Utilizando este método en las entrevistas personales se logro profundizar en las causas de comportamientos y de acciones tomadas frente a situaciones presentadas.

1.5.4. Tipo de Estudio

El estudio aplicado es descriptivo porque se estudian los procesos realizados bajo ambiente natural de trabajo, se escuchan las experiencias vividas sobre hechos reales que suceden al interior de las Unidades.

1.5.5. Población

La población estudiada corresponde a los funcionarios directivos y mandos medios de la dirección de unidades de servicio así como funcionarios asistentes y auxiliares que son dueños de los procesos. Se entrevistaron en total 17 personas

1.5.6. Grupos Focales

Se realizaron 6 grupos focales con diferentes funcionarios agrupados de acuerdo con las funciones realizadas y los procesos a cargo, de tal forma se distribuyeron así:

- Grupo con Administradores 4
- Grupo con Asistentes Administrativos 2
- Grupo con Coordinadores 4

Grupo con Asistentes Staff 2
Grupo con auxiliares de bodega 3
Grupo de Auxiliares de compras 2

Las entrevistas se realizaron bajo un modelo que tenía como objetivo determinar aspectos de motivación, liderazgo empoderamiento, conocimiento del sistema de Gestión de Calidad, validación de funciones ejercidas, problemas presentados, formas de abordarlos, encontrar debilidades en los procesos, determinar fortalezas. Si el entrevistador consideraba que debía profundizar en una respuesta obtenida preguntaba lo correspondiente para obtener una respuesta mas precisa.

Cada uno de los grupos tuvo una duración aproximada de 1 hora que quedaron registradas en grabaciones y luego transcritas para desde allí realizar cuadros comparativos que determinaron puntos en común independientemente de los cargos. Ver Anexo # 1 Modelo de Entrevistas y Resultados obtenidos.

Estas respuestas fueron analizadas y de ellas se obtuvieron conclusiones que sirvieron como base para elaborar la propuesta realizada.

CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo de este proyecto se tuvieron en cuenta 3 grandes temáticas: Direccionamiento Estratégico, Estructuras Organizacionales y Gestión por Procesos.

Es importante conocer sobre Direccionamiento Estratégico puesto que la propuesta a presentar debe enmarcarse dentro de la plataforma estratégica institucional. Se desarrolla el tema de la Gestión por Procesos porque la base del diseño organizacional se hará desde el enfoque de este modelo de gestión. Por último, se detallan los principios y conceptos sobre Estructuras Organizacionales debido a que la propuesta a presentar tendrá como resultado final el diseño de una estructura organizacional para el área definida.

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Direccionamiento Estratégico

2.1.1.1 Conceptualización

2.1.1.1.1 Antecedentes

Realizando un recuento por la gestión administrativa en los últimos 60 años, Pérez Fernández de Velazco (2010) encontró que en los años 50 la gestión estaba centralizada en el **Control de los gastos**. Se fundamentaba en mirar hacia adentro de la organización y en no superar los presupuestos asignados para cada una de las áreas. En los 60, el enfoque de administrativo se direccionó hacia la **Planeación de la Producción** con el fin de manejar la demanda creciente de los productos que el mercado pedía gracias al marketing. A partir de los años 70 se desarrollaron diferentes técnicas de gestión basadas en la teoría general de sistemas, en la que se trataba a la organización como un sistema y en el concepto de Estrategia, como una forma de anticiparse al entorno y preparar a la organización para enfrentarlo. Es así como se comienza a hablar de **Planeación Estratégica**, que se implementa en las empresas con la participación de consultores externos que analizan la organización y le ofrecen recomendaciones. Este esquema de gestión no es participativa, ni involucra directamente a la alta dirección y tiene un fuerte énfasis en lo macro de la organización, careciendo de herramientas operativas para su ejecución. Con la crisis del petróleo y

eventos inesperados no controlables por las organizaciones, se evidenciaron sus fallas en las fases de implementación. Montoya, Restrepo Iván (2003).

En los 80 se evoluciona a una **Dirección Estratégica** que basa sus ventajas en aprovechar y direccionar las oportunidades del entorno. Es más participativa, involucra a los directivos de la organización, mira adentro y afuera y es flexible. Hasta aquí la dirección de las organizaciones se ha centrado en el producto y en el interior de la empresa como fuentes de crecimiento, la responsabilidad es asumida parcialmente por cada área de la organización, de acuerdo con su participación en el proceso de elaboración del producto o servicio Pérez Fernández de Velazco (2010).

A partir de los años 90, el enfoque cambia a una gestión interna que gira alrededor del cliente, a la gestión del conocimiento, a la mejora de los procesos y al fomento del trabajo en equipo para responder mejor a los requerimientos de los clientes. Es así como nace la **Gestión de Calidad**, enfocada, no en el producto, sino en los procesos, susceptibles de ser mejorados para ofrecer excelencia en el servicio. La gestión de calidad propende por la participación de las personas, y por la mejora continua de los procesos. La excelencia en la gestión promovida por la gestión de calidad va más allá de la operación, gestionando cambios estratégicos, innovación y conocimiento.

Gracias a herramientas como la gestión por procesos y gestión de calidad, la dirección estratégica ha evolucionado de una metodología de planificación a un estilo de dirección. La evolución en los sistemas de gestión y el entorno obliga a combinar una serie de recursos que le permite a la organización mantener la ventaja competitiva sobre los demás.

2.1.1.1.2 Definición

Serna Gómez, Humberto (2003), define el direccionamiento o plataforma estratégica como la base o estructura sobre la cual descansa una organización, la que marca su rumbo o dirección. Con base en el direccionamiento estratégico se desglosa o se descompone la estructura interna de la organización. Se encuentra integrada por 3 componentes, los principios corporativos, la misión y la visión.

- **Los principios Corporativos:** Son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan a una organización. Conforman la norma de vida

corporativa y son el soporte de la cultura organizacional. Son el soporte con el cual se define la misión, visión y objetivos de la empresa.

- **Misión:** son los propósitos de la organización que la distingue de las demás del mismo ramo, respondiendo preguntas como ¿En qué negocio estamos? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Cuáles son sus clientes? ¿Cuáles son los productos y servicios? ¿Cuál es su responsabilidad social frente a la comunidad? ¿Cuáles son los deberes y derechos de los colaboradores?

- **Visión:** La visión es un conjunto de ideas generales, inspiradoras, grandes que definen lo que quiere ser la empresa en el futuro. La visión señala un rumbo, una dirección. Está enmarcada en un lapso de tiempo. Sirve de guía para la formulación estratégica, encadena el presente y el futuro de la organización.

2.1.2 Despliegue por Políticas

2.1.2.1 Conceptualización

2.1.2.1.1. Antecedentes.

El despliegue por políticas surge de la necesidad de operativizar el plan estratégico en las organizaciones.

Babich (1995) en su ensayo ¿Por qué fallan los esfuerzos de planes estratégicos? sugiere que la herramienta de planificación estratégica es necesaria para las organizaciones; sin embargo, a pesar de todo el esfuerzo y el dinero invertido en ello, los planes generalmente no son implementados adecuadamente. Expone 5 razones básicas por las cuales falla su implementación:

- La gestión diaria no se distingue de los objetivos revolucionarios
- Una misión vaga
- Una visión vaga y un propósito estratégico débil
- Falta de análisis durante la creación del plan
- Falta de revisión periódica y mejora de procesos.

El Despliegue por política ofrece un proceso de planificación que responde y resuelve estas fallas y asegura que la política y el plan siguen manteniéndose vigentes.

2.1.2.1.2. Definición.

Es el proceso mediante el cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos. El despliegue por políticas tiene su origen en la metodología “Hoshin Kanri”, sistema de gestión japonés cuyo objetivo es determinar, a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos, políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la alta dirección y luego desplegarlas a toda la organización para que cada sección o departamento defina las metas particulares mediante las cuales contribuirán al logro de los objetivos corporativos. Vasquez, Leyva Reynerio (2007).

El despliegue por políticas o “Hoshin Kanri” permite volver operativa la misión y la visión de la organización, por lo tanto es válido afirmar “que es un sistema de gestión que opera en dos ámbitos: uno relacionado con la dirección estratégica y otro con la gestión operativa.” Muñoz –Najar, José Antonio (2004) Barry J. Witcher, Vinh Sum Chau, (2007) coincide en afirmar que el despliegue por políticas permite que el nivel corporativo gestione los objetivos estratégicos a través de la jerarquía funcional de la empresa.

Es un buen método de participación ya que la organización se centra en unos pocos objetivos vitales para alcanzar los resultados empresariales y proporciona un medio eficaz para seguir el progreso en pro de los objetivos fijados. R.G. Lee, B.G. Dale, (1998).

Para efectos de este trabajo y teniendo en cuenta las definiciones encontradas se asumirá que el despliegue por políticas y Hoshin Hanri son sinónimos.

Dentro de las características que componen el despliegue por políticas, Newcomb (1989) menciona:

- El propósito de la organización
- Los principios que guían las acciones
- Una visión de hacia dónde va la empresa
- Los objetivos que se mueven a la empresa hacia su visión
- Las prioridades asignadas a los objetivos
- Un plan de acción en el que todos participan

2.1.2.1.3. Ventajas del Despliegue por Políticas.

Velasquez Leyva, Reynerio (2007), enuncia algunas ventajas de la administración o despliegue por políticas:

- Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para la divulgación de políticas generales a largo y corto plazo de arriba abajo en la organización, asegurando su cumplimiento a todos los niveles.
- Fomenta la participación y el compromiso de los empleados al formar parte activa en las funciones gerenciales de la empresa.
- Contribuye al desarrollo del recurso humano ya que los departamentos asumen su papel y responsabilidad, creando ideas para el logro de los objetivos.
- Se incrementa la capacidad de predecir y de responder a los cambios.

A su vez, Muñoz-Nájar José Antonio (2004), encuentra entre los beneficios de aplicar despliegue por objetivos y medios (Hoshin Kanri) las siguientes:

- Focaliza los esfuerzos de la organización, estableciendo los aspectos que deben tener en cuenta los directivos para alcanzar logros concretos.
- Alinea e integra a la organización para el logro de la visión común.
- Establece un sistema de planificación y puesta en marcha de la estrategia orientado a obtener avances importantes sobre las necesidades de los "stakeholders".

2.1.2.1.4. Metodología de aplicación.

El despliegue por políticas está basado en una serie de etapas y fases que permite desmenuzar la visión, misión y políticas a lo largo y ancho de la organización desde el nivel directivo hasta el nivel funcional. Ello constituye una de sus mayores ventajas sobre otros sistemas, se apoya en la aplicación disciplinada del ciclo Demming PHVA tanto en el proceso de formulación, despliegue, revisión y mejora de la estrategia, como en el proceso seguido para la implantación de los planes. De igual forma utiliza en cada una de las etapas herramientas de control total de calidad como las 7 herramientas de

gestión. En la Figura 2,1 se observa la aplicación del ciclo en cada una de las etapas.

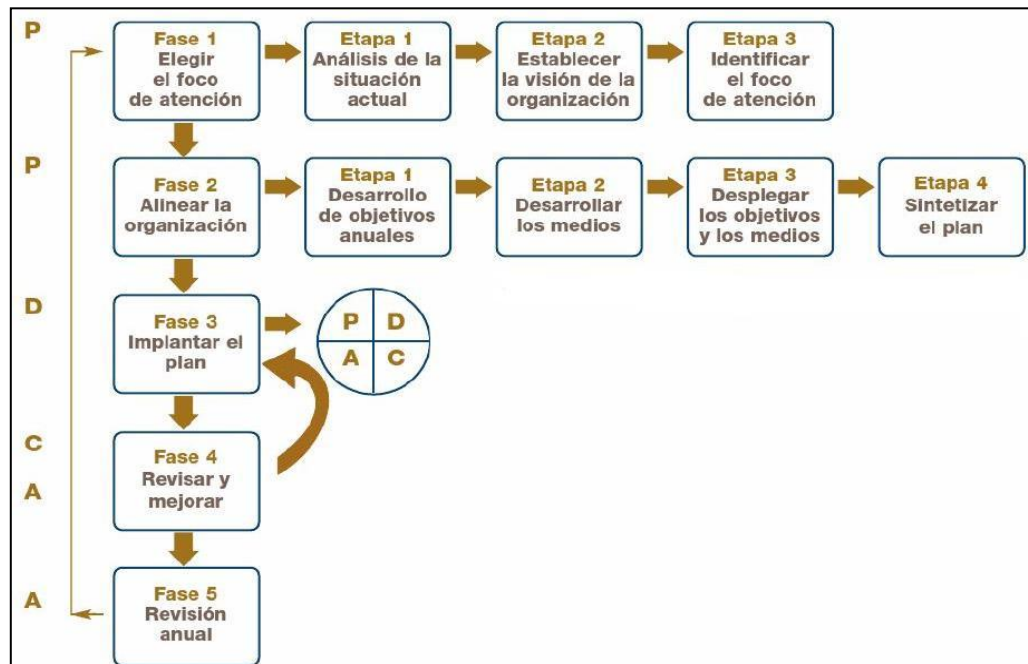


Figura 2.1. Fases y etapas del Hoshin Hanri. Fuente: Muñoz- Nájjar José Antonio. (2004)

Como el objetivo del despliegue por políticas es unificar a la organización en torno a la visión, el mecanismo a seguir para lograr la difusión de la misma es por intermedio de un proceso llamado “Catchball” el cual permite desplegar el foco de atención a toda la organización, en forma de cascada. De arriba abajo fluyen las directrices que necesitan desplegarse a la organización y de abajo hacia arriba fluyen las ideas para llevarlas a cabo. Con este proceso se permite alinear la organización tanto vertical como horizontalmente al ofrecer la información a los departamentos funcionales y permitir a los departamentos la colaboración y el trabajo conjunto y complementario. El manejo del mecanismo de “Catchball” requiere un conocimiento profundo tanto del negocio como de los procesos, con el fin de implementarlo correctamente. Muñoz- Nájjar José Antonio. 2004. Tsung-Ming, Yang (2007). La Figura 2,2 muestra la interacción del proceso de “Catchball” y de la transformación de cada medio en un objetivo para el nivel siguiente.

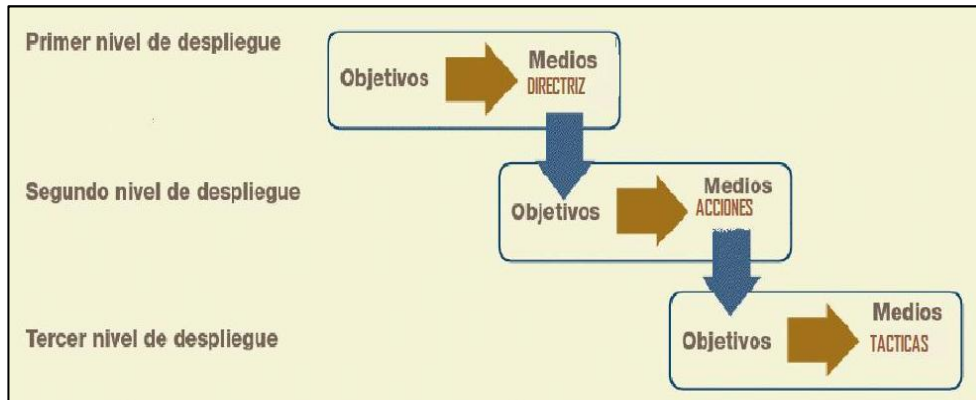


Figura 2.2. El Catchball para el despliegue de objetivos y medios. Fuente Muñoz-Nájara José Antonio 2004

Witcher, Barry J. (2007) estudió las desventajas del esquema de Balance Scorecard cuanto a la operatividad de la gestión al corto plazo y la ventaja que ofrece la metodología de Hoshin Kanri, y propuso un esquema donde la combinación del Balance Scorecard (BSC) y el Hoshin Kanri le da a la empresa una capacidad para gestionar e influir en las actividades de direccionamiento estratégico de la organización a través del tiempo. En esta representación, el Balance Scorecard es un componente de nivel corporativo y a largo plazo del direccionamiento estratégico. Hoshin Kanri por su parte se utiliza para transformar la estrategia de nivel corporativo en componentes de corto plazo que atraviesan los diferentes niveles funcionales de la empresa.

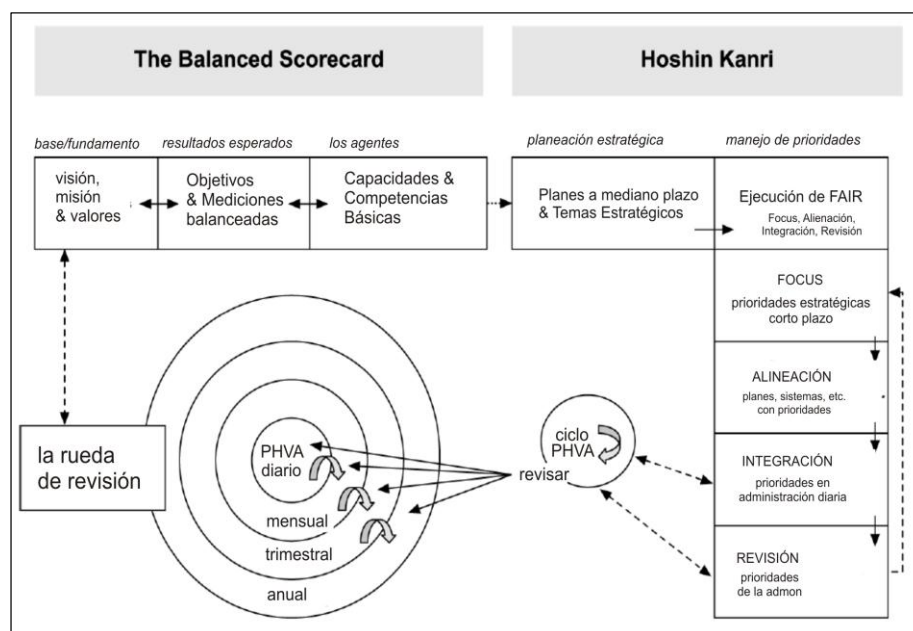


Figura 2.3 Relación de complementariedad entre la metodología de BSC y Hoshin Kanri para el seguimiento de la estrategia y ejecución operativa. Fuente. Witcher, Barry J. (2007)

En resumen las organizaciones tienen en el despliegue por políticas una herramienta importante para comunicar y bajar los objetivos a todos los niveles horizontales y verticales de la organización permitiéndole focalizarse en pocos pero contundentes objetivos a corto plazo, en el seguimiento al desempeño estratégico de los mismos y los ajustes necesarios para mantener el rumbo. De igual forma, usando Hoshin Kanri se complementan las falencias encontradas en el BSC que no tenía clara la metodología para el despliegue por objetivos ni la distinción entre objetivos estratégicos y operativos.

2.1.1.3 Alineación Estratégica

Existe un reconocimiento de la mayoría de organizaciones al papel que realizan la misión, la visión y la estrategia en el logro de los objetivos. La misión es la razón por la cual una organización existe. La visión es el estado ideal al que se quiere llegar en un futuro definido y la estrategia define el camino mediante el cual se logrará llegar a ese estado. Naaranoja Marja, (2007)

Uno de los retos más grandes de cualquier organización es la implementación de las estrategias planteadas. El direccionamiento estratégico marca las pautas y el camino, pero no describe la forma como se llega a los objetivos planteados en ella.

La diferencia entre las organizaciones que tienen un desempeño superior y una con desempeño normal, es la capacidad de las primeras de alinear a toda la organización en pos del cumplimiento de la estrategia. Según Kaplan & Norton (2005) las organizaciones que logran una sincronización o alineación entre la estrategia corporativa y la de sus unidades de negocios y de soporte, logran un desempeño superior y por ende, beneficios extraordinarios con respecto a las organizaciones que no lo hacen.

Alineación, término inicialmente utilizado en la jerga militar, significa según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua “Acción o efecto de reunir ordenadamente un cuerpo de tropas. Disposición de los jugadores de un equipo deportivo según el puesto y función asignados a cada uno para determinado partido”. Diccionario de la Real Academia Española (2012)

Es importante alinear la estructura de la organización con la estrategia y así garantizar la generación de valor para el cliente, incluyendo en esta alineación a las personas, los sistemas y la cultura. El Cuadro de Mando Integral o Balance

Score Card, BSC, es una herramienta eficiente para la creación de alineación organizacional. El BSC identifica cuatro perspectivas claves entrelazadas en una cadena de causa y efecto en la que al ejecutar acciones de mejora en un nivel, necesariamente se traduce en mejoras en el siguiente. Las 4 perspectivas identificadas por Kaplan, Robert; Norton, David (2000) son:

- Financiera: ¿cuáles son las expectativas de nuestros accionistas con respecto al desempeño financiero?
- Del cliente: para llegar a nuestros objetivos financieros, ¿cómo creamos valor para nuestros clientes?
- De los procesos internos: ¿en qué procesos debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes y accionistas?
- Del aprendizaje y crecimiento: ¿cómo alineamos a nuestros activos intangibles –las personas, los sistemas y la cultura – para mejorar los procesos críticos?”

Alinear a la empresa significa empaparla de un mismo carácter, y hacerla consistente a lo largo de las unidades de negocio en una estandarización que fortalezca la identidad corporativa. La integración de toda la cadena de valor permite mejorar la ventaja competitiva, creando economías de escala al compartir infraestructura física, tecnológica y talento humano en todos los procesos críticos de la organización. Crear mapas estratégicos para las unidades crea valor organizativo gradual afectando las cuatro perspectivas.

2.1.2 Gestión por Procesos

2.1.2.1 Conceptualización

2.1.2.1.1 Definición.

La Gestión por Procesos se encuentra definida por varios autores según sus fines y los elementos que la componen.

Según la norma ISO 9000:2000, “el Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y, en particular, las interacciones entre tales procesos”. González (2010) afirma que es una visión sistémica de la empresa en la cual la ineficacia o ineficiencia están asociadas a un mal funcionamiento de uno de los procesos de la empresa. Nuñez (2004) afirma que permite cambiar el modelo de pensamiento funcional y visualiza la empresa como un conjunto de procesos interrelacionados

enfocados en satisfacer totalmente al cliente y la excelencia. Pérez Fernández (2010) resume la Gestión por Procesos como una avanzada forma de gestionar la calidad y la empresa, permitiéndole administrar una organización basándose en los resultados de todos los departamentos y no en las funciones de cada uno de ellos por separado.

En ese orden de ideas, la Gestión por Procesos trata a la organización como un sistema, en el que cualquiera de los cambios en una de las partes, altera el conjunto en sí. Tiene como objetivo fomentar la eficacia global y no solo parcial, en la medida en que los procesos sean transversales a la organización, generando cohesividad entre ellos y trabajo en equipo. En la Gestión por Procesos la premisa fundamental es que el cliente es el protagonista de la organización y alrededor de él, gira la misma. Lo que hace a la gestión por procesos atractiva para una organización es que la interacción se hace a nivel de proceso y no a nivel de jerarquía, por lo que la responsabilidad del resultado final es transversal a todos los niveles de la organización, al encontrarse todos involucrados en alguna de las partes del proceso.

En la literatura se encontraron diferentes formas de mencionar el término “Gestión por procesos”. Algunos, como Moreira (200) y la norma ISO9000, se refieren a él como un enfoque de gestión. A su vez Pérez Fernández lo describe como un “Modelo de gestión”. En otras investigaciones como la de Baque simplemente se refieren a él como Gestión de procesos. Para efectos de este trabajo, los autores harán referencia a la palabra “modelo” para referirse a todo lo relacionado con Gestión por procesos.

2.1.2.1.2 Características.

En la literatura encontrada en Fontalvo (2005), Valdes (2009), González (2010) y Fernández (2010) se encontraron varias características del modelo de gestión:

- Requiere la visión sistémica de la organización, el completo dominio y mejora de los procesos, y las interrelaciones entre ellos.
- Tiene límites de inicio y finalización bien delimitados.

- Inicia con un “cliente” y termina con el mismo “cliente satisfecho”. Tiene una total orientación al cliente.
- Es flexible por naturaleza. Debe estar alineado con la estrategia, misión y objetivos de la organización, y esto requiere que se ajuste a los cambios de la misma.
- La orientación del modelo de gestión está dada al resultado del proceso, en tanto que el modelo funcional propende el cumplimiento de la tarea de cada una de las áreas.
- El modelo de gestión maneja mínimos de control, revisión y espera en los procesos.
- Debe estar documentado y normalizado y debe tener mecanismos para auditar su eficacia.

2.1.2.1.3 Ventajas y beneficios.

González (2010) identifica algunas ventajas del modelo de Gestión por Procesos sobre otros sistemas:

- Facilita la identificación y reducción de actividades que no agregan valor.
- Suministra análisis y estudio de los problemas desde su origen: Causa-efecto

Pérez Fernández (2010) considera como ventajas del modelo las siguientes:

- La orientación 100% hacia el cliente
- El conocimiento objetivo y a fondo de las actividades de la empresa, permitiendo la posibilidad de mejorarlos y optimizarlos.
- Facilita la toma de decisiones
- Aporta una visión más amplia y completa de la empresa y sus relaciones internas.
- Proporciona las herramientas para superar las barreras funcionales de la organización.

Algunos de los beneficios que Moreira (2009) identifica de la investigación realizada se destacan:

- Integra las diferentes unidades de la organización
- Prioriza los procesos críticos para el éxito de la gestión e identifica los improductivos.
- Es centrado en objetivos y resultados planificados y no en tareas funcionales, permitiendo entender la diferencia entre trabajo por funciones y por objetivos.
- Ayuda a reducir costos internos innecesarios haciendo mejor uso de los recursos
- Resuelve las limitaciones de las organizaciones verticales funcionales.
- Acorta los tiempos de entrega
- Estimula la participación del personal, fomenta el trabajo en equipo y establece responsabilidades.
- Define el grado de satisfacción del cliente teniendo en cuenta sus expectativas no solo por la entrega del producto.
- Mantiene los procesos bajo control evitando cambios imprevistos.

En conclusión, Gestión por procesos más que un modelo es una filosofía de trabajo que flexibiliza a la organización, rompe barreras de funcionalidad para gestionar los procesos que satisfagan las expectativas del cliente.

2.1.2.2 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Según Pérez Fernández (2010) las organizaciones tienen 3 fases de desarrollo a nivel de estrategia:

- La sistematización de la gestión
- La consolidación y mejora continua del sistema de gestión
- La excelencia en la gestión

González (2010) a su vez, identifica 3 pilares fundamentales sobre la cual descansa el modelo de Gestión por Procesos:

- Los procesos claves
- La Coordinación y Control
- La Mejora Continua

Para efectos de esta investigación el autor asume como modelo de referencia al autor González, que plantea 3 grandes elementos de la gestión:

- Los procesos Claves: causan un gran impacto sobre el cliente. Proporcionan ventajas competitivas y se relacionan con el éxito de la empresa y con sus objetivos estratégicos.
- La Coordinación y Control: se refiere a las actividades realizadas para asegurar que el producto cumple con los estándares de las expectativas del cliente. Los controles se realizan al iniciar el proceso, en las fases intermedias y al final del mismo. Al igual que los controles, los indicadores del proceso proporcionan apoyo para corregir y enderezar el rumbo.
- La Mejora Continua: consiste en las metodologías que apoyan la mejora en el proceso tales como el Benchmarking y la Reingeniería y que están implícitas en el modelo de Gestión por Procesos

2.1.2.2.1 Elemento 1: Los Procesos

Definición. Revisando la literatura existente se encontraron varias definiciones de Proceso. La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, (EFQM, por sus siglas en inglés) presenta varias definiciones para la palabra proceso:

“Un conjunto de actividades en el tiempo con un fin definido. Organización lógica de personas, materiales, energía, equipo y procedimiento en actividades de trabajo diseñada para generar un resultado específico. Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”.

Pérez Fontalvo (2005) también lo define como “el conjunto de la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente”.

Según Moreira (2009) proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman

elementos de entrada en resultados a través de momentos de agregación de valor”.

En conclusión, podría resumirse que un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre si y que siempre debe proporcionar valor a la organización.

Un proceso está conformado por los siguientes elementos:

- Entradas: recursos del ambiente externo, incluidos los recibidos de otros procesos. Ofrecido por un proveedor que puede ser interno o externo.
- Procesos de Transformación: actividades de trabajo que transforman las entradas agregando valor. Realizadas por un productor.
- Salida: productos o servicios generados por el proceso y apto a la venta y consumo. Se entregan a un cliente interno o externo.

La figura 2.4 ilustra de forma sencilla los elementos que componen un proceso:

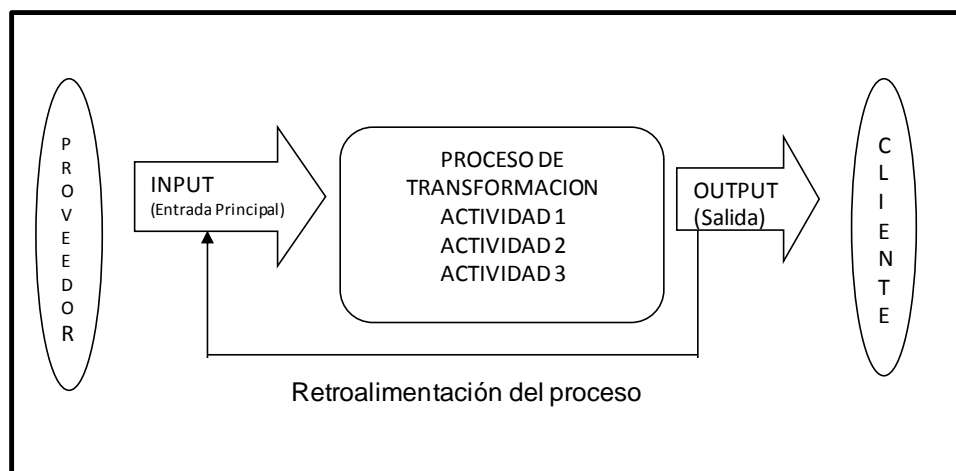


Figura 2.4. Elementos del proceso (Valdés, 2008)

Como elementos de un proceso González (2010) define que estos como mínimo deben contener un responsable o propietario del proceso, los límites de cada proceso, donde empieza, donde termina, los recursos (Materiales, personas) y los indicadores de desempeño.

Tipos de procesos: se encontraron varias clasificaciones para los procesos del modelo de gestión por procesos, de acuerdo a su alcance o su repercusión en la calidad.

Moreira (2009) identifica en los estudios de realizados en ETECSA (2003), 3 tipos de procesos:

- Procesos operativos
- Procesos Soportes
- Procesos Relacionados

Moreira cita la clasificación de procesos según Earl:

- Procesos principales
- Procesos de apoyo
- Procesos de la red de negocios
- Procesos de Gestión o estratégicos

González (2010) los divide en 3 grupos:

- Procesos de Gestión: estratégicos, planificación y seguimiento de objetivos
- Procesos de realización, operación o claves del negocio: conformado por las actividades que transforman las entradas en salidas.
- Procesos de apoyo: son los de soporte o funcionales.

Asimismo, Pérez Fernández (2010) propone una clasificación un poco más detallada y los agrupa de acuerdo con su misión para lograr los objetivos:

- Procesos Operativos o también llamados “Core”
- Procesos de apoyo o de gestión
- Procesos de Control
- Procesos Estratégicos o de dirección

De las 4 clasificaciones descritas, se tomará como referencia el modelo de Pérez Fernández (2010), debido a que esta clasifica por separado los procesos de control y de apoyo permitiendo más claridad en el modelo.

Procesos Operativos o “Core”. Permiten transformar los recursos para obtener un producto o servicio y por ende lograr los objetivos de la empresa. Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la llamada cadena de valor y conformando “PROCESO DEL NEGOCIO” que consiste en (Investigación + Desarrollo + comercial + fabricación). Habrá tantos procesos de negocio como negocios tenga la empresa. Así, en una empresa que maneje restaurantes podrían existir como procesos operativos los siguientes:

- Proceso de Ingeniería de Menú
- Proceso productivo de elaboración de platos
- Proceso de comunicación con el cliente
- Proceso de venta

Procesos de apoyo. Proporcionan personas y recursos para ejecutar las actividades de los procesos claves o “Core”. Son procesos transversales a los procesos claves porque les brindan recursos a todos. Están conformados por los siguientes procesos:

- Procesos de aprovisionamiento
- Procesos de Gestión de Servicios Informáticos
- Proceso de Gestión de proveedores
- Procesos de Gestión del Mantenimiento
- Procesos de selección y desarrollo de personal

Procesos de control. Funcionan recogiendo datos de los procesos analizándolos y entregando información de valor para la mejora de los procesos. Corresponden a actividades relacionadas con Auditorías internas, indicadores, acciones correctivas y preventivas.

Procesos Estratégicos o de Dirección. Generan toma de decisión y de actuación de acuerdo con los resultados de la satisfacción del cliente. Son transversales a todos los procesos de la empresa. Permiten ajustar la estrategia teniendo en cuenta el desempeño de la operación.

Jerarquización de procesos: Se puede definir un sistema como un conjunto de procesos interrelacionados que persiguen un objetivo común, el cual está conformado por procesos, actividades y tareas. A nivel de sistema de Gestión de Calidad, el sistema podría jerarquizarse de la siguiente forma y asociar a cada uno de los componentes una herramienta para identificarlos y describirlos. En la Figura 2.5 se aprecia los niveles de jerarquía de la operacionalización del sistema que

propone Fontalvo (2005), con una mejora en su descripción propuesta por las autoras para su mejor comprensión:



Figura 2.5. Jerarquización de procesos. Fuente: Fontalvo Herrera, José (2005). Gráfico modificado por las autoras

Caracterización de procesos. La caracterización de procesos consiste en la documentación detallada de las actividades que tiene un proceso. Son importantes para el Sistema de Gestión de Calidad porque estandarizan los procesos, especifican información importante como las entradas críticas, salidas críticas, detalla las actividades y tareas que componen el proceso, especifica los documentos que requieren, los parámetros de control que se manejan en ese proceso, los recursos, las condiciones ambientales, los registros que quedarán del proceso, los responsables, las especificaciones o requisitos tanto legales, como de la norma, del cliente y de la organización que rigen para ese proceso. Fontalvo, (2005).

La caracterización de procesos permite ver las actividades y las diferentes dependencias relacionadas con ellas, siendo consecuentes con el enfoque por resultados y no funcional de la Gestión por Procesos. La NORMA ISO 9000:2000 exige el diligenciamiento de esta información y para ello sugiere formatos que estandarizan la

información. También existe software en el mercado que facilitan el levantamiento, actualización y control de las caracterizaciones.

Modelado de Procesos: En la actualidad se han desarrollado varias herramientas o metodologías que ayudan a las empresas a realizar el modelado de sus procesos facilitando así la planeación, análisis y mejora continua de los mismos. Según Jeston, Jhon & Nelis, Johan (2007) el modelado de procesos cuenta con 6 niveles empezando del modelado global de procesos y terminando con un modelado específico.

- **Nivel 0: Mapa de relaciones organizacionales:** Muestra las relaciones de más alto nivel y flujos de procesos entre las diversas divisiones o departamentos dentro de la organización. Este le permitirá a la organización obtener una visión de alto nivel de cualquier desconexión en el flujo de sus procesos. Esta característica proporciona una vista especialmente útil de la forma en la que los clientes de los procesos “end to end” pueden estar distribuidos a lo largo de toda la estructura de la organización, lo que puede ser una razón de los retrasos y errores. Jeston, Jhon & Nelis, Johan (2007)

A su vez, proponen que para hacer este tipo de mapas se deben organizar talleres de trabajo con los grupos de interés más importante utilizando como metodología la siguiente:

- Utilizar los objetivos y la estrategia de la organización como punto de partida.
- Recopilar los diversos requisitos y puntos de vista que presentan los grupos de interés.
- Resaltar las relaciones y conflictos entre estos requisitos recopilados.
- Discutir los conflictos y encontrar medios o alternativas de cómo tratarlos
- Priorizar los requerimientos
- Discutir las diferencias y los conflictos que quedan del proceso
- Preparar planes de acción para tratar las desconexiones y los conflictos
- Presentar los resultados finales de la gestión correspondiente, dejando en claro el vínculo con la estrategia de la organización y los objetivos, y la especificación de cómo la formulación de la arquitectura propuesta le ayudará en este sentido a la empresa.
- Obtener aprobación

En la figura 2.6 se muestra un ejemplo de un mapa de relaciones organizacionales en una empresa de telecomunicaciones en la que se aprecia las salidas y entradas de los involucrados en el proceso y los elementos que participan en él.

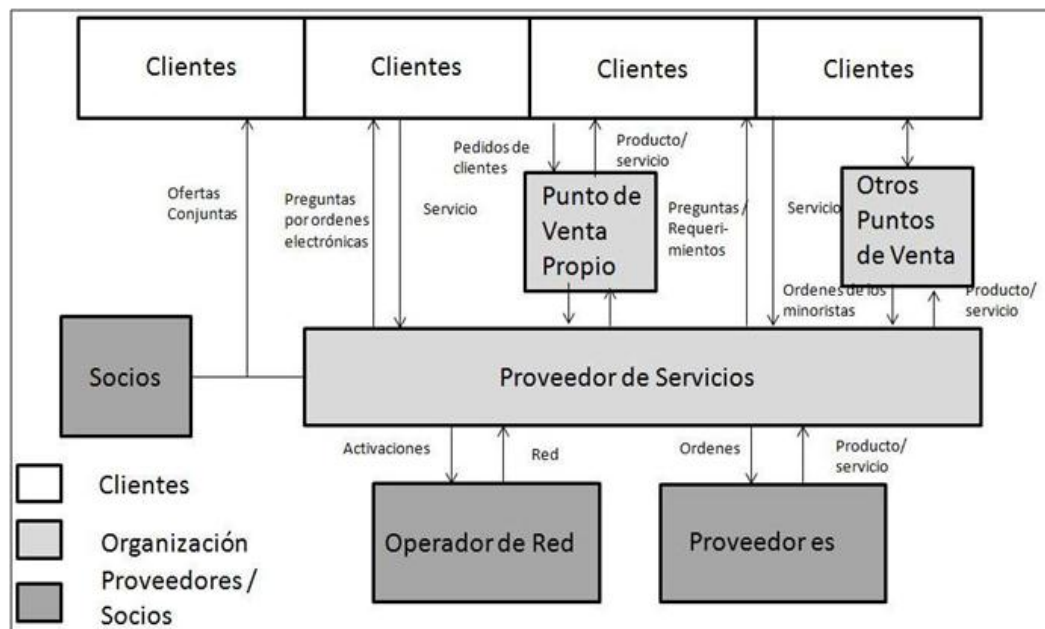


Figura 2.6. Mapa de relaciones organizacionales. Fuente Jeston, Jhon & Nelis, Johan (2007)

• **Nivel 1: Mapa de Procesos:** La clave para tomar decisiones y mejorar el funcionamiento de una empresa es sin duda conocer su funcionamiento desde una perspectiva global y comprender que los procesos no son independientes sino que por el contrario el resultado de uno afecta en gran medida al otro. El mapa de procesos es una herramienta creada para poder hacer estas comparaciones y así tomar decisiones que aporten al mejor funcionamiento de la misma. Fontalvo Herrera, Tomás José (2007) define el mapa de procesos de una empresa como una gráfica en la que se representa la secuencia de los procesos que esta posee y que le permiten su buen funcionamiento. Con esta herramienta se analiza la cadena de entradas y salidas en la cual toda salida de un proceso es la entrada de otro.

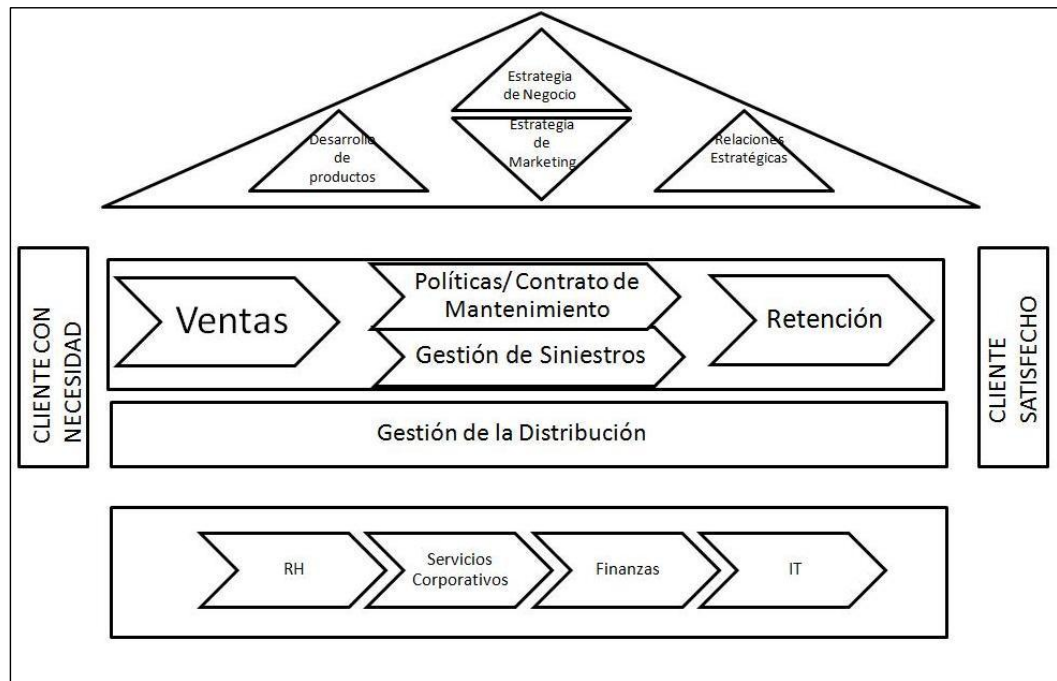


Figura 2.7. Ejemplo de Mapa de Procesos de una empresa. Fuente Jeston, Jhon & Nelis, Johan (2007)

Por otra parte ALDOWAISAN, T. A. y GAAFAR, L. K (1999) lo definen como una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes.

En síntesis, los mapas de procesos muestran de una manera global cómo se interconectan los procesos, de tal forma que se tiene una visión general del funcionamiento de la empresa y es más fácil comprender, analizar y tomar decisiones sobre los procesos para su constante mejora.

Según Pérez Fernández (2010) las ventajas que ofrecen los mapas de procesos son:

- A nivel macro, muestra la secuencia e interacción entre los procesos de la empresa, facilitando la comprensión de las interacciones clave.
- Proporciona una visión sistémica de la empresa.
- Facilita la comprensión de las relaciones causa efecto permitiendo la identificación de indicadores para la gestión eficaz de los procesos
- Al representar juntos a los procesos generadores de ingresos y de coste, permite valorar el coste real del producto basándose en las actividades inductoras de coste

- Facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente. Muestra los puntos de contacto con el cliente para ver en cada uno de ellos la contribución de los diferentes procesos de la empresa.
- Permite entender mejor el rol de cada uno para conseguir los objetivos de empresa y de cliente.
- Al visualizar el funcionamiento de la empresa, facilita el diseño de los flujos de información desde una perspectiva global y de valor.
- Hace que la cooperación exceda las barreras funcionales.
- El grafismo permite reforzar algunos valores culturales, -persona, cliente, trabajo en equipo y el enfoque a proceso-.

Peppard y Rowland (1995) en su literatura enuncian que el mapa de procesos tiene algunas desventajas o limitaciones:

- Pueden distraer en gran medida. Las empresas se ocupan más de la integridad de los mapas que de aumentar la velocidad de sus acciones.
- Pueden perder relevancia para los trabajadores.
- Una elaboración no adecuada puede provocar que no sean buenos medios de comunicación para la alta gerencia.
- Puede que en ocasiones, si se les toma como elementos rígidos, la gerencia no perciba la posibilidad del cambio y otros modos de hacer más efectivos. Éstos no son invariables en el tiempo sino el reflejo gráfico del funcionamiento del proceso.

Conociendo las ventajas y desventajas que presentan los autores se puede llegar a la conclusión que las ventajas que ofrece la aplicación de mapas de procesos en una empresa son mucho más significativas que las desventajas o limitaciones a las que eventualmente se pueden enfrentar.

Para la elaboración de mapas de proceso Fontalvo Herrera, Tomás José (2005) definió los siguientes pasos:

1. Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas para analizar, diseñar y elaborar el Mapa de Procesos.
2. Deben identificarse los procesos actuales de la organización.
3. Deben identificarse los procesos requeridos para la implementación de un SGC.
4. Los procesos actuales se confrontarán con los requeridos por la organización para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad,

5. Con lo cual, se podrá identificar los procesos faltantes que deben diseñarse, documentarse, socializarse e implementarse dentro de la organización.
6. Para lo anterior, es vital priorizar el nivel de importancia de los procesos, calculando el impacto de estos, dentro de la organización, para posteriormente seleccionar los procesos claves.
7. Clasificar de manera secuencial y relacionar cada uno de los procesos pertenecientes al mapa de procesos (responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización de los bienes y/o servicios, y medición, análisis y mejora).
8. Documentar la interrelación de los procesos en el Mapa de Procesos.

- **Nivel 2: lista de procesos “End to End”.** Consisten en la creación de una lista de procesos “End to End para cada uno de los grupos de procesos identificados en el mapa de procesos. Esta lista permitirá proveer una conexión entre el mapa de procesos y cada uno de los procesos individuales “End to End” y asegura que la organización se centra en el proceso más que en los departamentos funcionales.

- **Nivel 3: modelado de procesos “End to End”:** describe todas las principales actividades que necesitan ser realizadas en un proceso “End to End”. Cruzando normalmente varias áreas funcionales de la organización.

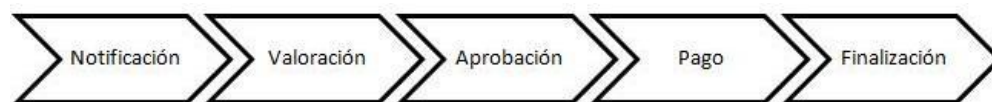


Figura 2.8. Ejemplo de Procesos END to END. Fuente Jeston, Jhon & Nelis, Johan (2007)

- **Nivel 4: Modelación detallada de procesos:** Este es el primer nivel de modelación de procesos individuales. Según Fontalvo Herrera, Tomás José (2007) en este nivel se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- Diagramas de flujo de procesos: según Acosta, Robert; Arellano, Miriam; Barrios, Francis. (2009), el Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Para Gómez Cejas, Guillermo. Año 1.997; El Flujograma expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, etc.
- Fichas de caracterización o caracterización de procesos: Fontalvo Herrera, Tomás José. (2007). Enuncia en su literatura que la ficha de caracterización es una herramienta de planificación de la calidad que nos permite establecer los procesos existentes de la empresa con lo que se puede identificar quiénes son los clientes de la empresa y cuáles son las necesidades de estos clientes. Además nos permite traducir las necesidades del cliente al lenguaje de la empresa, se establecen las características del servicio a prestar de forma precisa y se puede transferir el proceso a todos los miembros de la organización.
- Diagrama de bloque: Es otra forma práctica y sencilla de representar los procesos, este se hace interconectando bloques que representan las actividades que los conforman evidenciando así la secuencia y cada paso del proceso. Fontalvo Herrera, Tomás José. (2007).

2.1.2.2.2 Elemento 2: Control

El segundo elemento de un modelo de gestión por procesos es el control. Una vez identificados y estandarizados los procesos, se inicia el seguimiento continuo al desempeño de estos con el fin de detectar aquellos puntos que se salen de control y aplicar las mejoras y correcciones necesarias. Este control tiene como fundamento el ciclo PHVA, o ciclo Demming aplicado en función correctiva del proceso. También llamado PDCA por sus siglas en inglés (Plan, Do, Check, Act), está conformado por 4 fases que se repiten en forma continua:

- Planear: En esta fase se cuestiona cuál es la mejora o correctivo a tomar, cuales son las causas y efectos relacionados y determina los métodos para recaudar la información necesaria.
- Hacer: Es una fase experimental en la que se ejecuta la mejora como tal, se realizan los cambios, se educa y entrena al personal.
- Verificar: Se controla y chequea el desempeño de la mejora revisando los resultados obtenidos al aplicar las mejoras propuestas.
- Actuar: Una vez comprobada la eficacia, se documenta y normaliza el cambio para dejarlo en firme como un proceso definitivo.

Cuatrecasas, Lluís 2009 enumera las 7 herramientas de calidad que se contemplan en el ciclo PHVA como apoyo para el análisis de causas y determinar con certeza la situación real de la corrección que se planea realizar:

1. Diagrama de Pareto
2. Diagrama de Causa y Efecto
3. Histograma
4. Gráfico de control
5. Diagrama de Control o dispersión
6. Hoja de recogida de datos
7. Estratificación de datos

Aunque el ciclo Demming se planteó inicialmente para controlar la calidad en la producción, hace parte de la implementación de la norma ISO9000 como uno de los protocolos para el análisis y corrección de no conformidades y de los puntos de control en cualquier proceso. En la literatura revisada, diferentes autores han tratado de representar la relación entre el ciclo PHVA y la gestión por procesos.

La norma ISO 9000:2000 ilustra en la figura 2.9 la interrelación entre la gestión por procesos y otros procesos organizacionales incluyendo el ciclo PHVA.

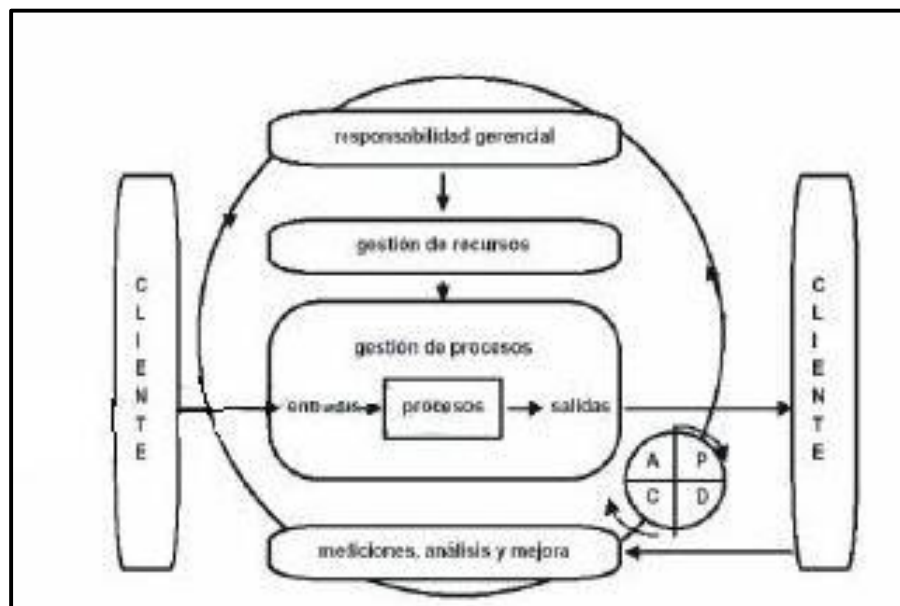


Figura 2.9. Interrelación de la gestión por procesos con otros procesos organizacionales. Fuente Norma ISO 9000:2000

De igual forma, Fontalvo (2005) representa un mapa de procesos integrando el ciclo Demming en las partes de la gestión en empresas de servicio en la figura 2.10

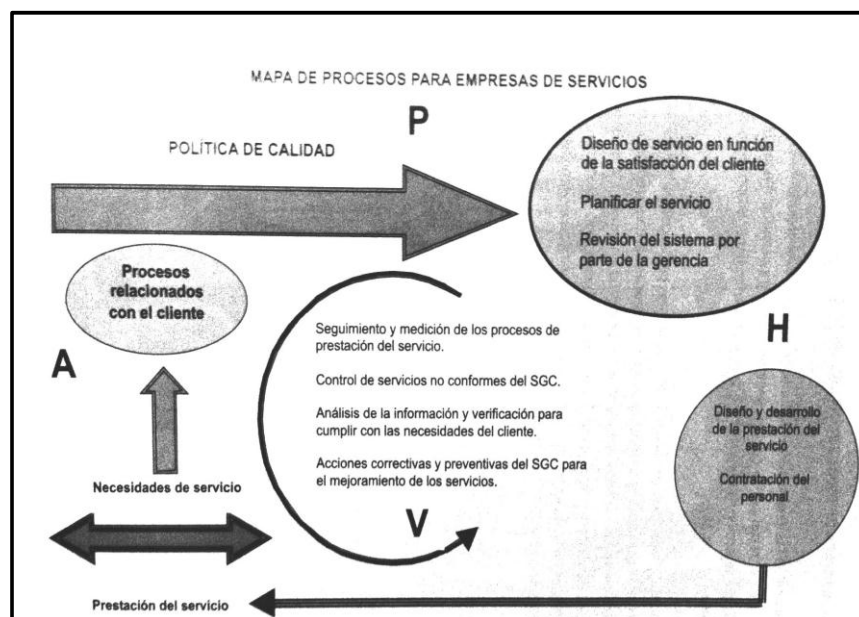


Figura 2.10. Mapa de procesos para empresa de Servicios. Fuente Fontalvo (2005)

Moreira (2007) en su investigación para las gestión de procesos en empresa de información, desarrolló un gráfico que incorporó los recursos que se requieren para llevar a cabo los procesos y el ciclo PHVA a cada uno de ellos con el fin de complementar el concepto propuesto por ISO 9000:2000. Ver Figura 2.11

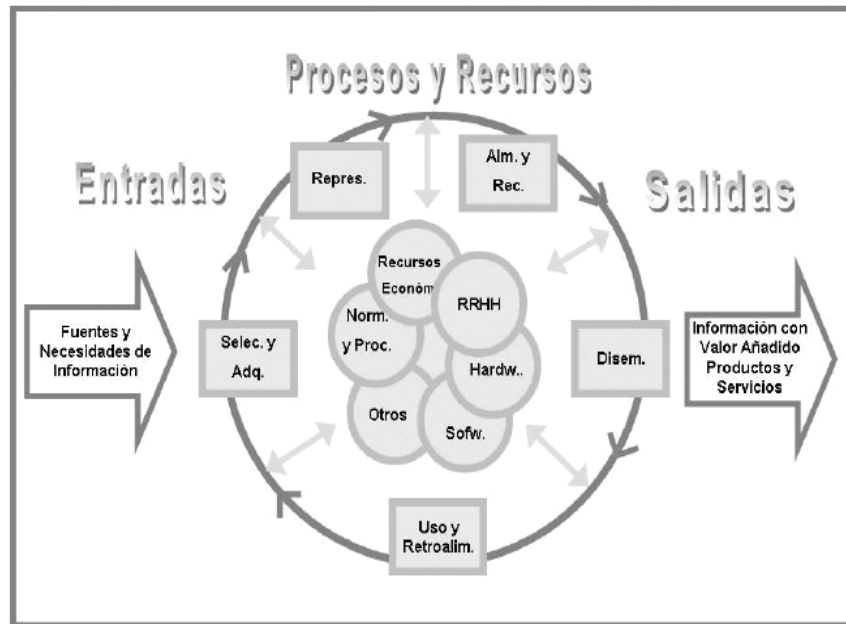


Figura 2.11. Componentes de un sistema de información y su relación con el ciclo Demming.
Fuente Moreira (2007) Ciencias de la información Vol. 38 No 3 2007

De acuerdo con las figuras anteriores y teniendo en cuenta la relación entre la gestión por procesos y el ciclo Demming, las autoras proponen un Mapa de Procesos (ver Figura 2.12) en el cual cada uno de los tipos de procesos representa un rol del ciclo Demming así:

- PLANEAR corresponde a cada uno de los Procesos de Apoyo, es decir, a procesos como abastecimiento, recursos financieros, que apoyan la realización del proceso Core.
- EL HACER le corresponde a los procesos “Core” o claves la elaboración del producto o servicio.
- VERIFICAR le corresponde a los Procesos de Control, como las auditorías, las verificaciones de procesos, el análisis de números y al cliente mismo quien con sus reclamos o sugerencias facilita puntos de mejora a trabajar.
- ACTUAR le correspondería a los Procesos de Dirección en donde se toman las decisiones estratégicas y los cambios para corregir el rumbo.

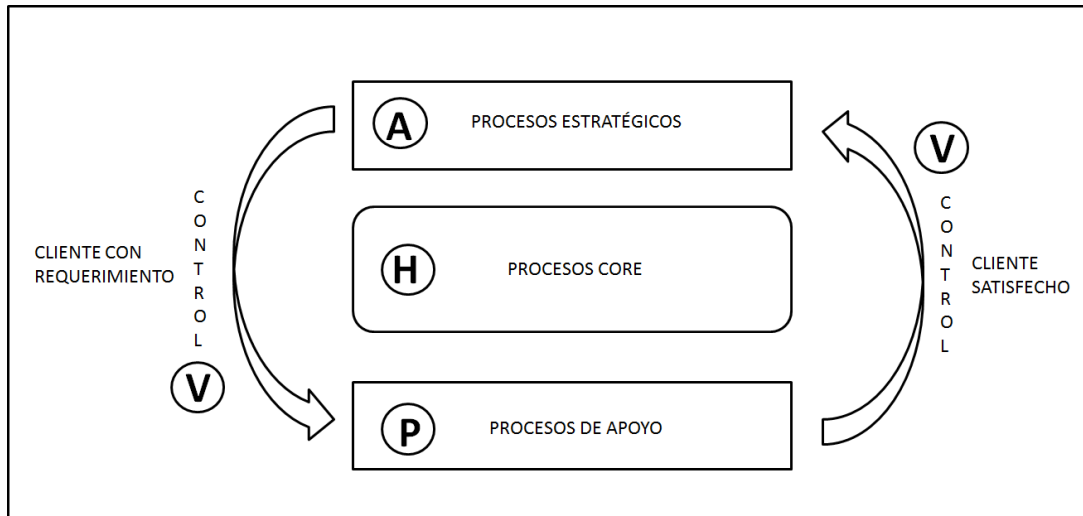


Figura 2.12. Mapa de procesos integrados al ciclo Demming PHVA. Fuente: elaboración propia

2.1.2.2.3 Elemento 3: Mejora de Procesos

El último de los elementos y por ello no menos importante, es la mejora de procesos, la cual se hace indispensable en cualquier organización para mantener las ventajas competitivas en el tiempo. Para lograrlo, se trabaja en tres aspectos claves: costos, calidad y entrega, los cuales se intervienen usando Mejora Continua o Reingeniería de procesos. Garza Elizondo, Adriana 2006.

Mejora Continua. Es una metodología de análisis en la cual se pretende llevar a cabo cambio internos en las organizaciones con el fin de mejorar procesos, productos o servicios y de esta forma ir un paso delante de la competencia. De los diferentes enfoques que existen los dos más importantes son Kaizen y Seis Sigma.

- **Kaizen** es un enfoque basado en el sentido común y el bajo costo para la mejora continua. No requiere grandes esfuerzos económicos para llevarlo a cabo y se generan pequeños cambios que, en conjunto causan un fuerte impacto en los resultados de la empresa. Es una metodología que involucra a todos los integrantes de la organización, fortaleciendo el trabajo en equipo, la confianza, el empoderamiento y el sentido de pertenencia. Se basa en tres reglas básicas:
- **Housekeeping**, básicamente mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo.

- **Eliminación de desperdicios**, o revisión y exclusión de los recursos (actividades, maquinas, materiales) que no generan valor en la cadena.
- **Estandarización de procesos**, es realizar pequeñas mejoras sobre procesos que en principio satisfacen las necesidades del cliente.

La implementación de este enfoque requiere compromiso de la alta dirección y la conformación de equipos multidisciplinarios para análisis de casos así como un esquema de incentivos para llevarlos a cabo. Entre los beneficios más importantes de Kaizen se encuentran la reducción de costos de operación, el desarrollo del concepto de la responsabilidad, mejoras en la calidad del producto, entre otras. Empresas tales como Toyota, Casio, Sony, Toshiba, Seiko, tienen en el Kaizen una fuente permanente de su estrategia competitiva. Lefcovich, Mauricio León 2009

- **Seis Sigma** es otro tipo de enfoque que tiene como objetivo disminuir a cero los defectos tanto en procesos de servicio como de producción, por medio de herramientas avanzadas de estadística y liderazgo de grupo. El autor hace énfasis en que el mejor beneficio que ofrece el enfoque de seis sigma es la búsqueda de cero defectos que se explica como 3,5 defectos por millón o menos, siendo lo más importante que no se pierde de vista al cliente sino que al contrario se hace énfasis en él para lograr este objetivo. Mendoza, José María (2005).

Reingeniería. Cuando en una organización la mejora no ha sido suficiente o no ha dado los resultados esperados, es posible que se requiera analizar estructuralmente el proceso y rediseñarlo con el fin de volverlo eficaz. Reingeniería significa volver a empezar, basándose en la premisa de poder hacerlo mejor, con la posibilidad de cambiar radicalmente el proceso actual. González, González Inés (2009)

Requiere de un compromiso de la alta dirección debido a que sus costos pueden llegar a ser significativos por posibles cambios en las tecnologías, los procesos o los recursos físicos, además de los cambios culturales organizacionales. Entre los principales cambios que se generan luego de un proceso de reingeniería se encuentra que los procesos logran simplificarse, los trabajos que eran sencillos se convierten en complejos debido al enriquecimiento de las tareas, los procesos dejan de satisfacer al jefe y pasan a satisfacer al cliente, las recompensas dejan de estar en función de la posición para depender del valor agregado logrado, el rol del directivo pasa de ser supervisor de

la ejecución a ser entrenador, facilitador e inspirador de su equipo. Las prioridades de operación del proceso se vuelven más importantes que las financieras. Lefcovich, Mauricio 2009

2.1.2.3 GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACION CON SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Según Hernández Oliva., Julia (2009), existe una relación estrecha entre un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y el modelo de Gestión por procesos. El SGC está compuesto por la norma ISO 9001 y el Modelo de Gestión por Procesos. El primero orienta “qué hacer” para lograr los objetivos de la organización, y la gestión por procesos ofrece la metodología para trabajar el SGC a partir de la propuesta de técnicas. De acuerdo con la literatura encontrada, el Modelo de Gestión por Procesos existe hace décadas y al tener una eficacia comprobada fue adoptado por la norma ISO 9001 para conformar el Sistema de Gestión de la Calidad. Pérez Fernández (2010). En la figura 2.13 se observa como la gestión de procesos está incluida en los principios de gestión de la calidad.

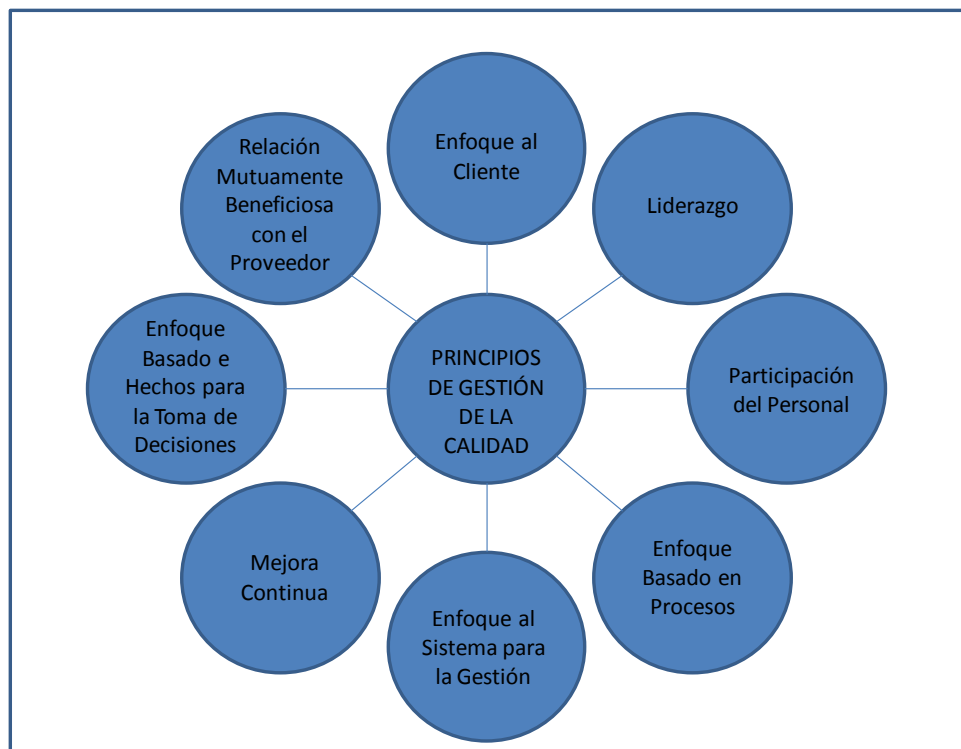


Figura 2.13. Principios de la Gestión de la Calidad. Fuente. Fontalvo (2005)

Una empresa podría carecer de un SGC, y sin embargo, trabajar según gestión por procesos. Sin embargo, una empresa no podría tener un SGC sin gestión por procesos. Por lo tanto, se puede afirmar que el Sistema de Gestión de Calidad contiene al Modelo Gestión por Procesos, pero el este último puede llevarse a cabo, sin tener en cuenta al SGC.

Entre las grandes limitaciones del sistema de gestión de calidad detectadas se encuentra la tendencia a trabajar bajo normas estrictas que la pueden convertir en burocracia por la cantidad de documentación y controles a diligenciar. El modelo de gestión por procesos, en cambio, tiende a mantener una lógica del proceso de forma que el resultado satisfaga al cliente final, manteniendo solo los procesos que agregan valor. Desde ese punto de vista, el Sistema de Gestión de Calidad, debe propender por mantener vigente lo que le agregue valor al resultado final.

2.1.2.4 Aplicabilidad Empresarial del Modelo de Gestión por Proceso.

En la literatura se encontraron muchas aplicaciones del modelo de Gestión por procesos en empresas, tanto públicas como privadas.

En un estudio realizado en la industria automotriz en España, González (2010) plantea la necesidad de trabajar usando el modelo de Gestión por Procesos como la alternativa más adecuada para satisfacer las necesidades del cliente y mejorar los resultados de la industria mediante la reducción de los costos de producción.

Moreira (2009) analiza la aplicación del modelo de gestión por procesos en las organizaciones de gestión de información como “una forma eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas”. El modelo permite identificar y gestionar procesos interrelacionados, analizar la información y mejorar los procesos erradicando errores de proceso.

Del Castillo (2009) plantea las ventajas de incorporar el modelo de gestión por procesos en los gobiernos locales del Perú como una alternativa para lograr los resultados, como sucede en las empresas privadas. Sin embargo, encuentra limitaciones en su implementación debido a la fuerte y rígida estructura organizacional así como su estricta normatividad legal que le reduce el campo de implementación.

Hernández Oliva., Julia A (2009) presenta un ejemplo de implementación de sistema de gestión de calidad en un hotel teniendo en cuenta la norma ISO

9001:2001 y el modelo de Gestión por procesos, los cuales complementan sus respectivas carencias logrando un resultado superior.

Como conclusión se puede decir que la aplicabilidad del modelo de Gestión por procesos en los diferentes tipos de industrias están más que comprobadas siempre y cuando tengan una orientación al cliente, la organización permita la flexibilidad que requiere el modelo, y se realice el análisis de cada uno de los procesos que lo conforman y se rediseñen teniendo como parámetro la reducción de errores y la satisfacción del cliente final.

2.1.3 Estructuras Organizacionales

2.1.3.1 Conceptualización

2.1.3.1.1. Definición.

Según Daft, (2004) “la estructura organizacional define cómo se asignan el poder y la responsabilidad, y cómo las tareas de trabajo se dividen, agrupan y coordinan dentro de una organización”. Por su parte Robbins Stephen (2009) la define como “un medio que apoya la consecución de logros y objetivos en las organizaciones, en la cual se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades”. Gibson James L. y otros (2003) también mencionan en su obra la asociación de la estructura al concepto de control, debido a las características que sirven para controlar o definir sus partes (puestos de trabajo). Mintzberg (1993) la definió como la totalidad de las formas distintas de hacer el trabajo de la organización y la coordinación para llevarlo a cabo.

Lo cierto es que el concepto de estructura organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la asignación de tareas, roles y coordinación de funciones de los integrantes de una organización, asociado a una subordinación de estos mediante líneas de control y mando. La estructura se va conformando a medida que la organización crece y requiere más personas en las tareas productivas, personas que coordinen a las primeras, y personal que reporte, que planee y ejecute las tareas administrativas.

Dado que existe una relación estrecha entre la estructura que una organización establece y la estrategia para lograr los objetivos, Chandler en

1974 se permitió formular como tesis que “la estructura sigue a la estrategia”, queriendo afirmar que si una organización realiza cambios a nivel estratégico y esto conlleva a repensar y replantear cambios o rediseños, la estructura debería adaptarse para cumplir con estos cambios, por lo que la estructura organizacional apoya la ejecución de una estrategia, y no al revés.

2.1.3.1.2. Elementos de una Estructura Organizacional.

Mintzberg (1979) define en 6 partes los componentes de una estructura organizacional:

- Núcleo de operaciones conformado por los operadores
- Ápice estratégico ocupado por al menos un administrador que vigila a la organización.
- Línea intermedia, jerarquía entre el ápice y el núcleo
- Tecnoestructura, desempeñan tareas administrativas de planeación y control conformada por los analistas.
- Apoyo administrativo, conformado por quienes apoyan servicios internos no directamente relacionados con la organización
- Ideología o cultura organizacional y que infunde vida a los elementos internos.

En la Figura 2,14 los elementos de organización se encuentran claramente definidos en una estructura:

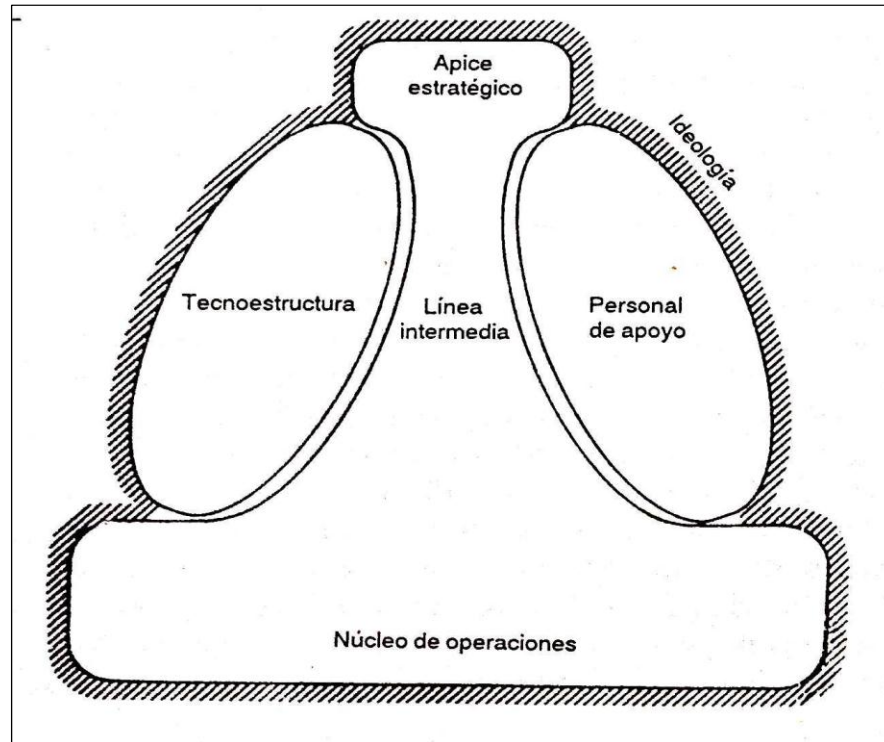


Figura 2.14. Elementos de la organización Fuente Mintzber 1993

2.1.3.1.3 Parámetros para el Diseño de una Estructura.

Son varios los elementos o parámetros que deben tenerse en cuenta para modificar o cambiar una estructura.

Robbins (2009) menciona en su obra Comportamiento Organizacional 6 elementos importantes:

- El grado de especialización del trabajo
- La departamentalización o agrupación de funciones comunes
- Cadena de mando, relacionada con quien los dirige
- Extensión del control, o la cantidad de personas que se pueden dirigir eficientemente.
- Grado de Centralización de la organización.
- Formalización, refiriéndose a la cantidad de normas y reglas que presenta la misma.

Gibson (2004) reconoce 4 elementos para el diseño de estructuras:

- La división del trabajo
- La división en departamentos

- El tramo de control a reportar por cada supervisor.
- La centralización o descentralización de la autoridad

A su vez Mintzberg (1979) establece en 4 grandes grupos las labores desde las cuales se logra la realización de la coordinación a partir de la división de las actividades:

- Diseño de las posiciones o puestos de trabajo individuales
- Diseño de la superestructura (la red de unidades a las que están asociados los puestos de trabajo)
- El diseño de los enlaces de la superestructura
- El diseño del sistema de la toma de decisiones en los diferentes niveles de la estructura,

A su vez, divide cada grupo en elementos más detallados, que definen el tipo de estructura que debe diseñar la organización de acuerdo con su estilo en la toma de decisiones, tamaño de la organización, los vínculos de comunicación lateral y grado de estandarización de actividades. La Tabla 2,1 resume los parámetros para el diseño de estructuras:

| GRUPO | PARAMETRO DE DISEÑO | SE REFIERE A |
|--|--|--|
| Diseño de la posición o puestos de trabajo | Especialización del Trabajo | Especialización Horizontal: Tareas Fijas, Concretas y Repetitivas Especialización Vertical: Actividades variadas |
| | Estandarización del Comportamiento | Formalización de Normas y Reglas de la Organización. Procedimientos |
| | Capacitación y adoctrinamiento | Entrenamiento en puesto de Trabajo y en la Socialización de las Normas, Valores y Cultura Social Informal de la Organización |
| Diseño de la Super estructura | Agrupación de unidades para la supervisión | Selección de la supervisión de las unidades según el mercado atendido y las funciones desempeñadas. La supervisión por funciones tiende a la especialización y al cumplimiento de la sección y no del objetivo La supervisión por mercado favorece la coordinación por procesos, para el logro de objetivos. |
| | Tamaño de la unidad | Unidades de Trabajo Relacionadas con los Mecanismos de coordinación y el grado de supervisión dependiendo de la especialización del trabajo. |
| Diseño de Vínculos Laterales | Sistemas de planeación y control | Sistema de planeación de actividades |
| | | Sistemas de control de desempeño |
| | Dispositivos de enlace | Posiciones de Enlace |
| | | Grupos de Trabajo y los Comités Permanentes |
| | | Integración de Administradores |
| | | Estructuras Matriciales |
| Diseño de Sistemas para Toma de Decisiones | La descentralización | Dispositivos de Enlace como Parte de la Organización |
| | | Centralización vertical y horizontal: las decisiones la toman los directivos |
| | | Descentralización horizontal selectiva: la toma la tienen los gerentes de las áreas |
| | | Descentralización vertical limitada |
| | | Descentralización vertical y horizontal: la toma de decisiones esta en el nivel operativo |
| | | Descentralización vertical y horizontal selectiva: se comparte el poder en diferentes niveles |
| | | Descentralización pura: se comparte la toma de decisiones entre toda la org |

Tabla 2.1 Parámetros para el diseño de organizaciones según Mintzberg. Fuente: Adaptación Mintzberg (1979)

Para efectos de este trabajo, se tomará como referencia la clasificación realizada por Mintzberg, debido al nivel de detalle para con los elementos con el cual se puede realizar un adecuado diseño organizacional de la estructura.

2.1.3.2. Tipos de Modelo

La literatura identifica por lo menos 2 modelos extremos de diseño organizacional, dependiendo de la estrategia seleccionada por la organización. Si es de innovación propenderá por el modelo orgánico, si es de minimización de costos por el modelo mecanicista y si es de imitación por un mix entre los dos.

2.1.3.2.1 Modelo Mecanicista.

Tiene sus orígenes en los principios de la administración de Fayol, y en la relación del funcionamiento de una organización con la sincronización de una máquina. Gibbson (2003) lo presenta como principal objetivo maximizar la eficiencia y la producción.

- Se basa en tres características estructurales:
 - Proceso altamente formalizado
 - Proceso altamente especializado complejo
 - Proceso altamente centralizado.

Algunos autores le otorgan el sinónimo de la burocracia en cuanto a que maneja departamentalización, una gran formalización, red de información limitada y poca participación de los miembros de los escalones inferiores en la toma de decisiones.

2.1.3.2.2 Modelo Orgánico.

El modelo orgánico se basa en satisfacción al cliente, en la flexibilidad y se parece mucho a la organización sin fronteras. Es plano, usa jerarquías cruzadas y equipos de varias funciones, tiene poca formalización, posee una red de información exhaustiva (utiliza la comunicación lateral y hacia arriba tanto como la que es hacia abajo), e incentiva la participación en la toma de decisiones. Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009). Las principales características de modelos orgánicos son las siguientes:

- Es relativamente simple debido a su falta de énfasis en la especialización y su énfasis cada vez más grande en el alcance del puesto.
- Es hasta cierto punto descentralizado debido a que pone el énfasis en la delegación de autoridad y al aumento de la profundidad del puesto.
- Es relativamente informal debido a su énfasis en el producto y los clientes como bases para los departamentos.

La validez de un modelo de estructura sobre otro lo determina la estrategia que la organización está llevando a cabo, si es de innovación, de reducción de costos, o de imitación, la organización podría usar uno de los dos modelos o realizar un mix entre los dos, potencializando su estructura interna. Teniendo en cuenta el nivel de dinamismo y de interrelación de las unidades que componen DUSLE, se tomará como referente para la propuesta el modelo de estructura orgánica.

2.1.3.3 Tipos de Estructura

2.1.3.3.1 Estructura Matricial.

Este concepto fue desarrollado como respuesta a las necesidades de las grandes empresas, orientadas en proyectos como lo son las empresas del sector aeroespacial. En esencia, una estructura de la matriz consiste en una estructura jerárquica tradicional (funcional o producto) conjunto con algún tipo de superposición lateral de autoridad, creando dos cadenas de mando, uno a lo largo de líneas funcionales, y la otra a lo largo de las líneas de productos o proyecto Kuprenas, (2002) Larson y Gobeli (1987).

El mayor beneficio que ofrece la estructura matricial es la mejora de los vínculos horizontales de comunicación debido a su estructura de matriz. Otros beneficios importantes son la capacidad de mejorar para centrarse en el proyecto específico, una mayor uniformidad en los programas, una mayor capacidad para manejar la complejidad, mayor capacidad de ser ágil y flexible, una mayor tendencia a centrarse en los resultados, y posibles aumento de la motivación individual, la satisfacción laboral, compromiso y el desarrollo personal. Smith, Kenneth J. (2005).

Jones, Jones y Deckro, (1994), Kuprenas (2002) y Nash et al (1989) han identificado al menos cinco síntomas para considerar el uso de una estructura matricial:

- Cuando la presión externa requiere de un enfoque dual entre la entrega del producto y la superioridad tecnológica.
- Cuando la presión externa requiere que las energías de la organización se dirijan hacia los temas de procesos complejos.

- Cuando existe una demanda significativa en los recursos compartidos de recursos humanos y físicos.
- Cuando la organización debe lograr economías y al mismo tiempo mantener un alto rendimiento, a juzgar por los resultados;
- Cuando la información de la organización y las necesidades de resolución de problemas son abrumadores, debido a las demandas cambiantes, la complejidad organizativa, y la interdependencia entre las personas.

Los detractores han hecho hincapié en que la estructura matricial viola los dos principios clásicos de la organización:

- La autoridad debe ser igual a la responsabilidad
- Cada subordinado debe ser asignado a un jefe único.

Esta situación se ha planteado llevar a la ambigüedad de rol, que a su vez crea conflictos en las organizaciones (Denis, 1986b; Ford & Randolph, Joyce, Larson y Gobeli, 1987; Tosi, Rizzo, y Carroll, 1986).

2.1.3.3.2 Estructura Jerárquica.

Guízar Montúfar, Rafael. (2008). en su libro “Desarrollo Organizacional” plantea varias opciones de diseño en las que una empresa puede ser conformada estructuralmente

- a) Departamental
 - Funciones
 - Procesos
 - Regiones Geográficas
 - Productos
 - Clientes
- b) Matricial
- c) Por Proyectos
- d) Por Unidades Estratégicas de Negocio

2.1.3.3.3 Estructura Departamental.

Esta estructura tiene como objetivo realizar una configuración de acuerdo con la afinidad de las tareas que se realizan. Estas agrupaciones se pueden

dar por funciones, por procesos o por regiones geográficas. Guízar Montúfar, Rafael. (2008).

- Por Funciones: este tipo de estructura es la que se presenta con mayor frecuencia en las empresas de hoy en día. Se caracteriza por realizar una configuración estructural basada en las funciones de los cargos que lo conforman generando departamentos.
- Por Procesos: al igual que la anterior realiza una configuración dependiendo de una característica del sistema pero en este caso se organiza la estructura teniendo en cuenta los procesos, tiene un enfoque más productivo y a diferencia del anterior considera diferentes áreas del proceso de producción en vez de departamentos específicos.
- Por Regiones Geográficas: este tipo de estructura departamental se presenta cuando empresas desarrollan actividades similares en diferentes zonas geográficas.
- Por Productos: este tipo de estructura se basa en los diferentes tipos de productos que pueda tener la empresa
- Por Clientes: en este caso la empresa se estructura teniendo en cuenta los tipos de clientes que se atienden.

2.1.3.3.4 Estructura por Proyectos.

Esta estructura es propicia para empresas que dentro de sus procesos Core se encuentre la elaboración de proyectos. Esta se fundamenta en la creación de una unidad departamental o área especial que solo se enfoca en la elaboración, análisis y ejecución de proyectos. Esta área especial se apoya en las demás áreas de la empresa para funcionar y puede desaparecer cuando la empresa se encuentre sin proyectos que realizar. Guízar Montúfar, Rafael. (2008).

2.1.3.3.5 Estructura por Unidades Estratégicas de Negocio.

Este tipo de estructura se presenta en empresas que tienen una variedad de productos o servicios que son afines entre sí, por lo cual se crean pequeños negocios que administre cada uno de ellos dentro de la empresa. Ahora bien cada uno de estos “pequeños negocios”, que serán llamados unidades estratégicas de negocio. Tendrá su propia Misión, Visión, Objetivos, Planes y Estructura Organizacional. La característica principal de este estilo de estructura es que cada unidad estratégica tiene su propio jefe o administrador y este es responsable de sus decisiones, es autosuficiente e

independiente de las otras unidades de negocio, manteniendo una comunicación directa con la empresa madre por medio de las llamadas “líneas de Staff” por medio de las cuales se brinda asesoría y apoyo. Las características más importantes de este tipo de estructura es que por medio de ella se puede brindar una atención personalizada a los diferentes tipos de productos o clientes que maneja la empresa madre. Guízar Montúfar, Rafael. (2008).

2.1.3.4 Comunicaciones en la Estructura Organizacional

Para poder hablar de la comunicación en una estructura organizacional es imprescindible primero definir lo que es la comunicación, el diccionario de la Real Academia Española (2012) la define como “Acción y efecto de comunicar o comunicarse.”, infiriendo entonces que la comunicación es la acción que efectúan los humanos día a día para poder expresar sus ideas y pensamientos con otras personas. He aquí la importancia de la comunicación en las estructuras organizacionales, esta es una herramienta que facilita el intercambio de información a través de los diferentes cargos que se encuentran en la estructura. Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) identifican cuatro funciones fundamentales de la comunicación dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información.

Las formas de comunicación están dadas horizontal y verticalmente, dividiendo esta última en hacia arriba y hacia abajo, común mente la comunicación en forma horizontal es conocida como comunicación lateral, refiriéndose a la comunicación entre miembros del mismo grupo de trabajo, miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, gerentes del mismo rango, en fin, todo lo que sea comunicación de personal equivalente en lo horizontal. La comunicación hacia arriba fluye de un nivel más bajo a un nivel superior de la estructura organizacional y es comúnmente utilizada para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarlos sobre el estado y funcionamiento del proceso que se está llevando a cabo. Por último la comunicación hacia abajo fluye de un nivel hacia otro inferior, es utilizado por los gerentes y líderes de grupo para asignar metas, dar instrucciones, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009).

Ahora bien, esta interacción descrita anteriormente entre personas genera redes de comunicación, Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) afirma que las redes

pueden llegar a ser muy complicadas, incluyendo a cientos de personas y niveles jerárquicos, así mismo divide estas redes en tres tipos: Redes Cadena, Redes Rueda y Redes de Todos los Canales. La cadena se caracteriza por ir acorde con la cadena de mando formal, asemejándose al tipo de red que se suele encontrar en organizaciones rígidas de tres niveles, la rueda presenta una figura central, la cual actúa como el conducto para todas las comunicaciones de los integrantes de la red, asemejándose al tipo de red que se suele encontrar en organizaciones que presentan un líder fuerte. La red de todos los canales, por su parte permite que todos los miembros de la red se comuniquen eficazmente entre sí, este tipo de red se asemeja a los grupos en los que se practican los equipos auto dirigidos, en los que todas las personas dirigen y aportan ideas y no existe un líder en particular.

Los medios de comunicación al igual que todo evoluciona y cada vez nuevos recursos para la comunicación son desarrollados, actualmente además de las comunicaciones personales existen las comunicaciones electrónicas y Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) expresa que en el 71% de los casos se ha categorizado como el principal. Entre los más destacados el autor señala los correos electrónicos, mensajes de texto, software de redes, internet o web logs y las videoconferencias.

2.2.3.5 Líneas de Autoridad o Cadena de Mando

La cadena de mando es definida por Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) y Soto Concha, Raúl Fernando (2009) como “una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo y aclara quién reporta a quién”. El autor señala que esta ejecución de la línea de mando guía a los empleados y les responde dudas respecto a su línea de jerarquía. Por ejemplo, enfoca a los empleados y les dice a quién acudir en caso de presentar un problema o también ante quien es responsable. La cadena de mando es como una herramienta importante que le brinda a los empleados una posición, pautas de acción y orienta la dependencia de cada cual mostrando en que parte de la línea jerárquica de la organización se encuentra.

Los autores también señalan conceptos claves que son fundamentales para el entendimiento del concepto de cadena de mando, para Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) son la autoridad y la unidad de mando. Fernández-Ríos, Manuel (Contribution by). 2007 define la autoridad y la facultad de tomar decisiones sobre una actividad o la actividad de otras personas que se encuentren a su cargo en la organización. Para Robbins, Strphen y Judge, Timothy (2009) es

primordial mantener la idea de una línea ininterrumpida de autoridad, ya que enuncia que cada empleado debe tener un superior, tiene que ser solo uno y del cual es directamente responsable. Adicionalmente Soto Concha, Raúl Fernando (2009) le agrega a los conceptos básicos anteriormente enunciados el de la responsabilidad y lo define como el deber o expectativa de la persona de lograr un rendimiento determinado y cumplir las metas impartidas por el superior.

Si bien para el empleado es importante tener claro a quien reportarle y de quien recibir órdenes, algo que la estructura burocrática tiene muy claro, hoy día muchas empresas han debido reconsiderar el manejo estricto de las líneas de mando con el fin de satisfacer al cliente. Con el desarrollo de estructuras orgánicas y con la incorporación de estas en algunas áreas de las organizaciones, el concepto de la cadena de mando ya no es tan estricto sobre todo en niveles no operativos de la organización. Gracias a la tecnología los empleados tienen mayor acceso a la información y han adquirido mayor empoderamiento de sus labores, las empresas han tomado un camino de mayor participación del empleado y algunas reglas puestas como la de solo tener un jefe directo, han sido modificadas para dar paso a una relación de mayor colaboración entre áreas funcionales en pro de un objetivo común.

2.2 Marco Conceptual

- **Benchmarking:** Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, los servicios y los procesos de trabajo de aquellas organizaciones que realizan las mejores prácticas, con el propósito de incorporar mejoras en la empresa. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Calidad:** Atributo de un producto que no se refiere simplemente al nivel de operatividad de sus principales características, sino fundamentalmente a su capacidad para satisfacer una necesidad o exigencia del consumidor. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Cliente:** persona (comitente) que realiza operaciones en los mercados financieros dando órdenes de compra o venta de valores negociables a un intermediario autorizado. Greco, Orlando (2009)
- **Compra:** Es una forma muy antigua de operación comercial, en que una persona o empresa (comprador), adquiere, de acuerdo a un precio, un bien o servicio ofertado por un vendedor en forma de propiedad, de acuerdo con unas condiciones previamente pactadas. Anónimo (2007); contribución de Fernández-Ríos, Manuel (2007).

- **Departamentalización:** Es el modo en que las organizaciones vienen a coordinar series de actividades, conocimientos y habilidades que, por lo general, poseen diferentes especialistas. Este proceso puede ser llevado a cabo basándose en la función, los procesos, el producto o servicio ofrecido, los clientes o meramente el número de componentes de la organización. Nótese que la agrupación puede incluir combinaciones de los criterios antes citados u otros nuevos. Anónimo (2007); contribución de Fernández-Ríos, Manuel (2007).
- **Departamentalización por Procesos:** Proceso de reingeniería consistente en agrupar actividades por líneas de productos o servicios y que requiere una adecuada descentralización en la dirección, gestión y toma de decisiones. Tiene como objetivo optimizar la eficiencia y eficacia de los flujos decisorios y operativos de los diferentes subsistemas de la organización en términos de calidad, cantidad, coste, tiempo y grado de oportunidad. Anónimo (2007); Fernández-Ríos, Manuel (2007).
- **Estrategia:** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Real Academia Española (2012). Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el 18 de junio, de 2012
- **Estructura Jerárquica:** Es la parte de la estructura organizativa que comprende las relaciones de poder, autoridad y responsabilidad de las personas dentro de las organizaciones. Está relacionado con la estructura de decisión e información, al incorporar y concentrar en las personas según se sube en la jerarquía las decisiones y el control de las actividades. Anónimo (2007); contribución de Fernández-Ríos, Manuel (2007).
- **Estructura Organizativa:** En un sentido formal, la estructura organizativa está constituida por las normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de autoridad, comunicación y trabajo que vinculan los subsistemas técnico y humano de toda la organización. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Gestión de la Cadena de Demanda:** Actividades de gestión de la cadena de suministro que se centran en su parte final, la que está más próxima al consumidor, para incrementar el valor entregado a éste. Un aspecto importante es el desarrollo de sistemas de fabricación desencadenada por la demanda, en los que la fabricación tiene lugar como respuesta a señales emitidas por el consumidor final. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Gestión de la Cadena de Suministro:** Conjunto de actividades de planificación y gestión de los flujos que discurren desde los proveedores hasta los clientes: materiales, personas, información y dinero. Comprende las actividades de aprovisionamiento, transformación y distribución, poniendo el énfasis en la coordinación y la cooperación con otros agentes

involucrados para llevar a cabo estas actividades y en la compartición entre todos ellos de los beneficios resultantes de dicha cooperación. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)

- **Gestión de la Calidad Total:** Enfoque de gestión de la calidad que pretende involucrar a todas las áreas de la organización, combinando tanto herramientas de gestión como métodos estadísticos. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM).** Sistema informático que gestiona las relaciones con los clientes. Trata de recopilar y centralizar la mayor cantidad posible de información sobre ellos, para diseñar ofertas y mejorar la calidad del servicio que se les presta. Es tanto una estrategia de negocio centrada en la satisfacción de los clientes como la tecnología informática que le da soporte. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Gestión:** En general, conjunto de actividades conducentes al logro de unos resultados. Anónimo (2007); Fernández-Ríos, Manuel (Contribution by). (2007).
- **Misión:** La misión es el propósito de una organización que representa su esencia estableciendo una política general de conducta o de valores para sus objetivos y definiendo los negocios a que se dedica o se va a dedicar. La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia y da sentido y orientación a sus actividades. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Modelo:** Representación simplificada, concreta o abstracta, de los aspectos principales de una realidad. Un modelo científico especifica objetivos, variables e interrelaciones. Se apoya en teorías e hipótesis y permite evaluar datos y hechos. Por modelo se puede entender también una persona a la que se copia en algunos aspectos de su comportamiento. Anónimo (2007); Fernández-Ríos, Manuel (Contribution by). (2007).
- **Normal ISO 9001.** Una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Normas 9000. (s.f.). Recuperado el 18 de junio, de 2012 de <http://www.normas9000.com/>
- **Objetivos Empresariales:** Los objetivos empresariales son las metas o resultados que se pretenden alcanzar en un determinado período de tiempo. Puesto que en el proceso de dirección estratégica el punto de partida para la formulación de la estrategia es la definición de la misión y de la visión de la empresa, estos conceptos constituyen el marco general dentro del que se definen los objetivos. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)

- **Organigrama:** la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Expresa la representación de la forma en que se encuentran vinculadas sus partes. Gráfico diseñado en base a la división estructural de la organización. En esta clase de gráfico figuran las relaciones de jerarquía, y en algunos de ellos se describen sus funciones principales. Gráfica de organización. Greco, Orlando (2009)
- **Organización:** estructura funcional de un organismo. Comprende los órganos de voluntad, como las asambleas, los órganos directivos y también ejecutivos, los recursos humanos y materiales, normas de trabajo, de información, administrativas y de control. R. Solana y A. Pienovi. Greco, Orlando (2009)
- **Política:** Arte o traza con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado. Greco, Orlando (2009)
- **Proceso:** Conjunto de operaciones interrelacionadas que dan como resultado un servicio o producto terminado. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Proceso de Compra:** Etapas por las que pasa un consumidor hasta la adquisición final del producto que incluyen, desde la identificación de la necesidad o deseo, hasta la evaluación de lo adquirido, pasando por búsqueda de alternativas, evaluación de las mismas, captura de información, toma de decisión, etc. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Reingeniería de los Procesos de Negocio (BPR, Business Process Re-engineering).** Cambio radical en la forma en que la empresa opera. La BPR engloba una reorientación fundamental en los sistemas de negocio. Incluye típicamente la eliminación de fases que no generan valor, la automatización de algunas fases, cambios en los organigramas de la empresa, y la reestructuración de los sistemas de recompensas. Suele incluir aumentos en la capacidad de servicio que reduce el número de colas, y proporciona al cliente un único punto de contacto, aunque a veces puede ocasionar despidos. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Sistema:** conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a determinado objeto. Unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas. Greco, Orlando (2009)
- **Unidad Estratégica de Negocio:** Es un conjunto homogéneo de actividades o negocios para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. Las unidades estratégicas de negocio surgen en las empresas diversificadas porque la heterogeneidad de los diferentes

negocios hace que no sea posible un tratamiento estratégico común. Las unidades de negocio se definen en función de las características de los productos de la empresa, los mercados en los que ésta opera y los procesos de producción que emplea. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)

- **Valores:** Los valores son los principios o fundamentos que condicionan el comportamiento de las personas en una organización y que determinan la cultura organizativa. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Venta:** Proceso de comunicación entre un vendedor y un comprador por medio del cual se transfiere —ya sea de forma personal o impersonal— un producto o servicio a cambio de una contraprestación económica o precio. En este proceso se verifica la argumentación del producto, el tratamiento de las objeciones y, en su caso, la negociación. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)
- **Visión:** La visión estratégica es un concepto relacionado con la misión que recoge la percepción actual de lo que la empresa podría o debería ser en el futuro. Es decir, se trata de la imagen de lo que se desea que sea la empresa en el futuro, de forma realista y atractiva: pensar el futuro en presente, decidir hacia dónde queremos llevar a la organización, cómo queremos que nos vean nuestros clientes y la sociedad en general. Galindo Martín, Miguel Ángel (2009)

2.3 Marco Espacial

El proyecto se desarrolla al interior de la Dirección de Unidades de Negocio y Logística Empresarial DUSLE dependencia de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de la Fundación Universidad del Norte de la ciudad de Barranquilla.

2.4 Conclusiones Marco de Referencia

El diseño de una estructura organizacional basado cualquier modelo de gestión, requiere de componentes estratégicos que la justifiquen. El direccionamiento estratégico, que comprende principios, misión y visión, son el marco bajo el cual se establecen las pautas de funcionamiento de una organización. El despliegue por políticas permite la operativización de los planes estratégicos de la organización, logrando que llegar a los niveles inferiores de la misma. La alineación estratégica de igual forma brinda las herramientas para que la organización enfle sus esfuerzos hacia objetivos comunes, no disperse los conocimientos, los unifique y logre que la organización trabaje armónicamente en los objetivos institucionales. El Modelo de Gestión por Procesos permite a la organización diseñar sus procesos pensando en el cliente y en su satisfacción. Por principio parte del cliente y sus necesidades. La transformación para producir producto o servicio recibe el apoyo de procesos específicos y los ajustes necesarios hasta llegar a este mismo cliente con la necesidad satisfecha. Por último, siguiendo a la estrategia, la estructura organizacional se constituye en el eslabón de la cadena de valor que enmarca y ubica a cada uno de los elementos de la organización para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

CAPITULO 3. ANÁLISIS DE ASPECTOS INSTITUCIONALES Y SU RELACIÓN CON DUSLE

Dado que la finalidad de este proyecto es la elaboración de una propuesta de diseño de estructura organizacional para la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial (DUSLE), el primer paso para ello es obtener un panorama de la situación inicial de la Dirección con respecto a la institución.

En este capítulo se hará un breve resumen histórico de la Dirección con el fin de contextualizar al lector. Luego se revisará la literatura encontrada en los archivos de la institución correspondiente al Direccionamiento Institucional de la Universidad del Norte y se realizará una comparación con lo encontrado en DUSLE y así determinar el grado de alineación de esta con respecto al Direccionamiento Institucional. Así se determinará el grado de concordancia entre la Dirección y los objetivos estratégicos de la institución. De igual forma, se revisará la alineación de DUSLE con respecto al Sistema de Gestión de Calidad presente en la organización.

3.1. Antecedentes

3.1.1 Conformación de las Unidades

La primera unidad de negocios de lo que luego conformó una dirección completa, inicio en 1997 con la construcción del complejo cultural y deportivo del Coliseo de la Universidad del Norte, el cual se diseñó teniendo en cuenta las recomendaciones y especificaciones técnicas aportadas luego de la visita a distintas universidades de los Estados Unidos, donde se conocieron aspectos relacionados con la organización y funcionamiento de este tipo de instalaciones.

Como parte de la conformación del concepto de campus-ciudad, la Vicerrectoría Administrativa y Financiera VAF, decide para ésta misma época que es vital dar a apoyo a la academia y a la vida universitaria a través de la apertura de una tienda universitaria la cual llamaron Almacén Universitario “Al Norte KM5”, el cual inaugura el 31 de julio de 1998.

En el año 2002, se crea el Almacén Deportivo KM5, que ofrecía productos y vestuario que apoyaban el interés en los deportes de la comunidad.

En el año 2005 inicia la construcción del Café Du Nord, teniendo como consideraciones el crecimiento de la población, la generación de nuevos servicios, la necesidad de nuevas áreas recreativas y culturales como parte la formación integral de los estudiantes y apoyo en los procesos de enseñanza-aprendizaje. La nueva cafetería gourmet ofrece productos a precios asequibles, un espacio climatizado, moderno y en general un concepto muy original. Esta oferta innovadora, competitiva y exitosa incluía, no solo el primer restaurante de la Universidad, sino una sala de internet, una sala de simulación, una mediateca. Adicionalmente, se incorporaron máquinas dispensadoras de alimentos por todo el campus (*vending machines*) y una sala de belleza y estética “Le Salón” en su sótano.

Tras el éxito de este proyecto, en el 2006 se detectó la oportunidad de satisfacer a un nicho de mercado particular que buscaba calidad y buen precio pero con mayor rapidez en el servicio, lo cual dio cabida a la primera extensión de línea del Café du Nord: “du Nord Exprés”, comidas rápidas y Teppan Yaki al aire libre.

A finales del año 2006, luego de un estudio de satisfacción con estudiantes, se iniciaron las obras para ampliar y convertir el almacén universitario en una librería y papelería llamada “KM5 Librería & Papelería”.

En el año 2007, la Vicerrectoría Administrativa y Financiera VAF decide incorporar nuevas unidades de servicio que atiendan segmentos y/o necesidades desatendidos en el mercado hasta el momento. Aparecen entonces dos proyectos nuevos: la apertura de una barra de sushi “Du Nord Sushi” ubicada dentro del Café du Nord en respuesta al auge de esta comida japonesa en la ciudad y el servicio de alquiler de computadores portátiles por horas en el interior del campus, “Rent.a.lap”, con 25 equipos de última generación equipados con software de ingenierías y diseño.

Ese mismo año, se crea el almacén Iwanna Store, un almacén de regalos, en reemplazo del Almacén Deportivo. Este modelo de “Gift Shop” concentra sus esfuerzos en ofrecer productos de compra por impulso como dulces, maquillaje, maletines, tarjetería, perfumes, uniformes, entre otros.

En el 2008, se inició uno de los proyectos más ambiciosos: La construcción de una plazoleta de comidas en un espacio donde anteriormente existían cafeterías concesionadas al aire libre. “Du Nord Plaza” cuenta con cinco restaurantes en los que se ofrece comida mexicana en “Guacamole”, menú saludable y ligero en “Punto Light”, delicias italianas en “Gli Amici”, comida casera en “La Casa de la Plaza” y disfrutar de “Postres y Café” donde venden helados, malteadas y otras bebidas.

También en el 2008 se inaugura Du Nord H, una cafetería que atiende a los funcionarios y visitantes del Hospital Universidad del Norte ofreciendo un menú ajustado a las necesidades de la comunidad y atendiendo también el menú de la dieta especial de hospitalizados.

El Restaurante 1966 abre sus puertas en 2009 ofreciendo un espacio apropiado para reuniones académicas, sociales, un espacio donde se debaten temas de actualidad con amigos y pares en un ambiente acogedor, que ofrece la posibilidad de lograr convenios y acoger visitantes ilustres.

En el 2011 se inaugura el Du Nord Graphique, un nuevo servicio que responde a los requerimientos de las carreras de Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Ingenierías, Comunicación Social y Arquitectura, principalmente, al igual que a las necesidades de impresión de la administración universitaria. Du Nord Graphique es un centro de diseño e impresión que ofrece servicios de diseño gráfico e instalación al igual que productos de impresión digital, de gran formato, litográfica, papelería, fotocopiado y estampación. En abril 2012, la universidad toma el control de los servicios de fotocopiado que hasta diciembre 2011 habían estado concesionados a un tercero, y la gestión y administración de estos servicios forma parte de la oferta de servicio que promociona Du Nord Graphique.

| AÑO | UNIDAD |
|------------|--|
| 1998 | ALMACEN UNIVERSITARIO " AL NORTE KM5" |
| 2002 | ALMACEN DEPORTIVO |
| | CAFÉ DU NORD - CAFETERIA GOURMET - SALA DE INTERNET - SALA DE SIMULACION - MEDIATECA VENDING MACHINES |
| 2005 | LE SALON |
| 2006 | DU NORD EXPRES |
| 2006 | KM5 PAPELERIA & LIBRERÍA - REMODELACION |
| | DU NORD SUSHI |
| 2007 | RENT.A.LAP |
| 2007 | IWANNA STORE- (RECONCEPTUALIZACION DE DEL ALMACEN DEPORTIVO) |
| | DU NORD PLAZA - CASA DE LA PLAZA GUACAMOLE PUNTO LIGHT POSTRES Y CAFÉ |
| 2008 | GLI AMICI |
| 2008 | DU NORD H |
| 2009 | RESTAURANTE 1966 |
| 2011 | DU NORD GRAPHIQUE |
| 2012 | DU NORD GRAPHIQUE- FOTOCOPIAS |

Tabla 3.1 Cronología de Creación de Unidades. Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Creación de la Dirección

En la medida que fueron creados los negocios se fueron conformando las administraciones que los dirigían. La primera administración creada fue la de la librería KM5 en 1998, y reportaba directamente a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

En el 2002 se creó la administración de Coliseo Cultural y Deportivo quien también

reportaba a la VAF. Con la creación del Café Du Nord, el administrador del coliseo asumió también este nuevo negocio.

Más tarde, en el 2007, con la creación de la dirección de Unidades de Servicio se integraron las dos administraciones y se creó una administración más que separaba alimentos y bebidas de la administración del coliseo. Así, quedaron las tres administraciones de la naciente Dirección: Alimentos y Bebidas, Almacenes, Coliseo Cultural y deportivo.

Más tarde se incorporó una cuarta administración con la creación del Du Nord Graphique: La Administración del Centro de Diseño e Impresión Digital.

La estructura organizacional del área administrativa y financiera de la universidad, la Dirección de Unidades y Logística Empresarial se encuentra organizada de la siguiente forma (FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE, 2012):

Áreas

1. Administración del Coliseo Cultural y Deportivo “Los Fundadores”

- Coliseo Cultural y Deportivo (<http://www.uninorte.edu.co/coliseo/>)
- Gimnasio
- Le Salón
- Centro de estética.
- Realización de eventos y alquiler de espacio

2. Administración de Restaurantes

- Café du Nord
 - Cafetería gourmet
 - Sala de Internet
 - Sala de Simulación
 - Mediateca
 - du Nord Sushi
 - Rent-a-lap (Alquiler de portátiles)
- Du Nord Exprés (Terraza de comida rápida y barra Teppan Yaki)
- Du Nord Plaza- Plazoleta de Comidas
 - Casa de la Plaza
 - Guacamole
 - Gli Amici
 - Punto Light
 - Postres y Café

- Du Nord H (Hospital Universidad del Norte)
- Restaurante 1.966
- Vending Machines (Ubicadas en el campus Universidad del Norte, Consultorio jurídico, Hospital Universidad del Norte).

3. Administración de Almacenes

- KM5 (Librería y Papelería)
- IWANNA (Tienda Universitaria)
- Servicios y Transcripciones

4. Administración de Centro de Diseño e Impresión

- Du Nord Graphique (reprografía y zonas digitales)

3.2 Direccionamiento Estratégico

3.2.1 Direccionamiento Institucional Uninorte

Visión. La visión al 2017 ha sido formulada y se encuentra disponible como uno de los elementos requeridos por las comisiones de trabajo para elaborar el próximo Plan de Desarrollo Institucional 2012-2017. (Universidad del Norte, 2012)

“En el año 2017, la Universidad del Norte se distinguirá por ser una de las primeras universidades del país y la primera en la Región Caribe colombiana; y asimismo por su amplia proyección internacional y su claro compromiso con el desarrollo regional.

Además, en la década que va hasta 2017, fortalecerá sus acreditaciones a nivel nacional y tendrá certificaciones internacionales en reconocimiento a su excelencia académica, la formación integral de sus estudiantes, el alto nivel científico de su cuerpo profesoral y su visibilidad e impacto investigativo.

Continuará con el crecimiento en programas de maestría y doctorado, buscando la generación de resultados que garanticen una investigación de nivel internacional con pertinencia nacional y local.

Incrementará y dinamizará la competitividad de sus egresados, quienes serán aliados estratégicos en la ejecución de proyectos y en el fortalecimiento de los vínculos con el sector empresarial.

Responderá a las demandas de la sociedad a partir de prácticas de responsabilidad social, innovación científica y tecnológica que permitan implementar soluciones académicas en el ámbito económico, social, ambiental, político y cultural.

Mantendrá el apoyo efectivo de la gestión universitaria velando por la sostenibilidad financiera, el liderazgo tecnológico y modernidad en la infraestructura física.”

Misión. Siendo la misión el objetivo por el cual la institución existe, la Universidad promulga su misión institucional así: (Universidad del Norte, 2012)

“LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL NORTE, acorde con los principios y objetivos que la guían desde su creación, tiene como misión la formación integral de la persona en el plano de la educación superior, y la contribución, mediante su presencia institucional en la comunidad, al desarrollo armónico de la sociedad y del país, especialmente de la Costa Atlántica colombiana.

La Fundación cumple esta labor universitaria tanto en la modalidad de pregrado como en la formación avanzada, caracterizándose su quehacer por un amplio contenido social y humanístico, y por el énfasis en la fundamentación científica e investigativa para responder a los requerimientos del progreso de la ciencia y a las necesidades sociales de la región y del país.

Busca la Institución formar a sus estudiantes como personas pensantes, analíticas y de sólidos principios éticos, que conciban ideas innovadoras a fin de que participen de manera activa, emprendedora, responsable, honesta, crítica y pragmática en el proceso de desarrollo social, económico, político y cultural de la comunidad.

La Universidad propende por que la formación que en ella se imparte se realice con profesorado idóneo, calificado y con profunda vocación académica. Para apoyarlos en esa tarea, está decidida a contar con los métodos de enseñanza, de investigación y de extensión más adecuados y avanzados de la educación superior contemporánea. En este sentido, la información y las herramientas de la tecnología de la educación seguirán siendo los apoyos académicos distintivos para la formación del estudiante.

Presente en la vida de la comunidad mediante el ejercicio de sus funciones académicas (docencia, investigación, extensión y servicios al sector externo), la Universidad del Norte procura que sus directivos, profesores, estudiantes y ex alumnos se mantengan en permanente estudio, análisis e investigación de los problemas concretos de la comunidad en que se encuentran.

Nuestra institución está comprometida desde sus orígenes, en el presente y hacia el futuro, con todas las dimensiones del desarrollo social, económico, político y cultural, manteniéndose en su lugar propio de inserción en la sociedad, que es el académico.”

Valores. Los valores institucionales, siendo los principios que rigen la cultura organizacional de la universidad tienen una importancia suprema al ser la directriz del comportamiento de los miembros de la institución, permitiéndoles ejecutar sus procesos dentro de parámetros de comportamiento establecidos. La Universidad identifica 8 valores fundamentales que rigen el comportamiento de la comunidad que la integra (Universidad del Norte, 2012)

- *Compromiso con la excelencia*
- *Formación para el liderazgo y la gestión empresarial*
- *Ética e integridad institucional*
- *Sentido de pertenencia*
- *Aprecio por la verdad*
- *Sentido de la justicia*
- *Compromiso social*
- *Ejercicio de la autonomía individual*

Plan de Desarrollo. La Universidad del Norte ha desarrollado desde la década de los 80 la metodología de elaboración de planes de desarrollo estratégico que le ha permitido trazar objetivos retadores, basados en las reflexiones internas, en estudios de tendencias de educación en el mundo, en el país y contextualizando las necesidades de la región. (Universidad del Norte, 2008)

El plan de desarrollo estratégico se elabora cada 4 años, teniendo en cuenta un horizonte de proyección de 10 años. A partir de estos lineamientos se desarrollan planes a mediano y a corto plazo llamados planes de acción anual. Para su elaboración se realizan sesiones de trabajo en cabeza de los Vicerrectores con

sus decanos y directores. Se constituyen comisiones de trabajo interdisciplinarios cuyo objetivo es un análisis juicioso y reflexivo que da como resultado objetivos y metas estratégicas, sobre las cuales se despliegan las áreas de estrategias a desarrollar mediante objetivos y estrategias puntuales en cada una de las áreas de la institución.

La misión, valores, y la visión definidas se constituyen en la carta de navegación permanente. Los documentos finales, Planes de desarrollo y Plan de acción, una vez establecidos se socializan con la totalidad de los miembros de la institución, mediante presentaciones enviadas por medio electrónico e impreso en forma de libro. También se montan en la página institucional Web de la universidad para conocimiento del público. Cada 3 meses se realizan jornadas de Autoevaluación institucional donde se revisan las metas establecidas para el plan de acción anual y se realizan ajustes con el fin de facilitar el cumplimiento de las mismas.

Revisando la documentación existente, se encuentra que el direccionamiento institucional de la Universidad del Norte es robusto. Realiza su planeación al corto, mediano y largo plazo mediante una metodología juiciosa y participativa con los diferentes actores de la organización, la divulga a la comunidad interna y externa garantizando su comunicación y ejecuta un adecuado seguimiento al cumplimiento.

3.2.2. Direccionamiento Estratégico DUSLE

De acuerdo con la Visión de Futuro de la Universidad del Norte, la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial se integra a la estrategia general de la universidad facilitando el quehacer de la comunidad universitaria. Sus diferentes dependencias apoyan tanto a la academia como a los estudiantes y se constituye en una dirección de apoyo a la gestión académica y administrativa.

Se revisaron, uno a uno, los componentes del direccionamiento institucional con el fin de confirmar la integración de esta dirección con la institución. Para ello, se tomó la Visión Institucional a 2017, ya se encuentra formulada y publicada; los otros elementos se estudiaron a partir del Plan de Desarrollo 2008-2012, debido a que el plan de los próximos 4 años aún se encuentra en preparación.

3.2.2.1 Alineación DUSLE con respecto a la Visión Institucional 2013-2017

- ***“En el año 2017, la Universidad del Norte se distinguirá por ser una de las primeras universidades del país...”.***

Dentro de los factores evaluados para el posicionamiento de una institución en el ranking nacional son estas instalaciones físicas y las facilidades con las que se cuentan para facilitarle al estudiante el estudio, el buen uso del tiempo libre y el sano esparcimiento. En este caso DUSLE apoya la Visión cuando crea y desarrolla constantemente espacios para los estudiantes y pensados en ellos, tales como los restaurantes, librería, mediateca, entre otros.

- ***“... Además, en la década que va hasta 2017, fortalecerá sus acreditaciones a nivel nacional y tendrá certificaciones internacionales en reconocimiento a su excelencia académica, la formación integral de sus estudiantes, el alto nivel científico de su cuerpo profesoral y su visibilidad e impacto investigativo...”***

Uno de los aspectos críticos evaluados para obtener y renovar las acreditaciones a nivel nacional y certificaciones internacionales es, además de la infraestructura física y comodidades, la disponibilidad de material bibliográfico al alcance de docentes, estudiantes e investigadores. La Librería KM5 apoya la consecución del material bibliográfico para la biblioteca, investigadores que trabajan en proyectos para la industria, y público en general que requiere libros especializados, así como para los estudiantes que los requieren como apoyo a sus clases.

- ***“Responderá a las demandas de la sociedad a partir de prácticas de responsabilidad social...”***

DUSLE destina los excedentes generados como producto de la venta de sus productos al fondo de becas institucionales, constituyendo esto en una importante fuente de recursos para el apoyo a estudiantes talentosos que no tendrían acceso a la educación superior, sin apoyo económico

- ***Mantendrá el apoyo efectivo de la gestión universitaria velando por la sostenibilidad financiera, el liderazgo tecnológico y modernidad en la infraestructura física.”***

DUSLE emplea herramientas de seguimiento y control de ejecución de metas financieras de forma que se garantice el auto sostenibilidad del modelo.

En concordancia con la nueva Visión Institucional 2012-2017, DUSLE ha generado su propia visión 2012-2017 confirmando la alineación que existe entre esta dirección y la organización, la cual se refleja así:

“Continuaremos trabajando por el posicionamiento a nivel nacional como la marca número uno de servicios integrados para estudiantes, entregando siempre productos y servicios de alta calidad de forma innovadora, creativa, productiva y segura, proporcionando bienestar y esparcimiento de manera sostenible y sustentable. Los ingresos proyectados al 2.022 tendrán una participación del 12% sobre los ingresos totales de la Universidad mediante la creación de nuevas unidades de servicio que aporten valor a la gestión académico-administrativa y a la concepción de campus-ciudad, la eficiencia en la sostenibilidad de las actuales, la innovación en los procesos, el desarrollo del capital humano y la ampliación del portafolio con negocios emplazados en la ciudad a partir de la potencialización de nuestro know-now; todo esto basados en un profundo respeto por nuestros clientes y con el compromiso de servicio y responsabilidad social, propios de nuestro orgullo Caribe.” (Manjarres, 2012)

3.2.2.2 Con Respecto a la Misión

Revisando la misión institucional no se encontró una mención directa a la Gestión Administrativa y Financiera de la Universidad, y mucho menos de la Dirección de Unidades; sin embargo, teniendo en cuenta que la misión se define como el propósito fundamental de la organización y que la misión de la Universidad del Norte es proveer servicios de educación de calidad se comprende el papel implícito de la administración y de las unidades en proveer servicios que apoyen el quehacer universitario. Para la revisión 2013-2017, la Alta Dirección tiene previsto incorporar en la misión institucional el apoyo de la Administración Universitaria en el logro de los mismos.

Esto queda consignado en la Declaración Gerencial enunciada por la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, encontrada en el Manual de Calidad y que expresa claramente la misión del equipo administrativo con respecto a la academia: (FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE, 2012)

“La Universidad del Norte, en cuanto institución de educación superior, tiene como misión la formación integral de la persona y la contribución, mediante su presencia en la comunidad, al desarrollo armónico de la sociedad y del país, especialmente de la Costa Caribe Colombiana,

mediante el ejercicio de sus funciones académicas de Docencia, Investigación, Extensión y servicios al sector externo.

La búsqueda de la excelencia en su quehacer académico y en la gestión administrativa y de apoyo, es un compromiso permanente para entregar servicios y productos educativos de alta calidad a los estudiantes, clientes y, en general, a la comunidad. Para todo el equipo administrativo es prioritario prestar apoyo a las actividades académicas de manera productiva, incrementando nuestra ventaja competitiva, agregando valor a la gestión, diferenciando nuestros servicios por una clara orientación hacia el cliente dentro de los propósitos misionales.”

3.2.2.3 Con Respecto a los Valores

- **Compromiso con la excelencia.** Los procesos se encuentran caracterizados y estandarizados con el fin de mantener altos estándares de desempeño. Existen mecanismos de seguimiento a la ejecución y una cultura organizacional acorde con este valor.
- **Formación para el liderazgo y la gestión empresarial.** Al ser una dependencia con compromiso de generar excedentes, DUSLE funciona como una empresa dentro de la universidad que ofrece la oportunidad de liderar y gestionar.
- **Ética e integridad institucional, Sentido de pertenencia, Aprecio por la verdad, Sentido de la justicia.** Se reflejan en la cultura organizacional de la Dirección y de todos los que para ella trabajan.
- **Compromiso social** reflejado en la destinación de los excedentes generados en DUSLE para el programa de becas.
- **Ejercicio de la autonomía individual.** El cual se refleja en la autonomía para la toma de decisiones, enmarcados en las políticas institucionales.

3.2.2.4 Con Respecto a las Normatividad

La Universidad se rige por una normatividad interna compuesta por Estatutos, generales, Reglamento interno para el consejo directivo, Reglamentos y disposiciones de rectoría. Cada una de las Vicerrectoría posee Normativas

propias, académicas y administrativas (Fundacion Universidad del Norte, 2012). A nivel administrativo, los funcionarios se rigen por 3 disposiciones:

- Reglamento Interno de Trabajo: Describe las normas de trabajo, sanciones y disposiciones laborales de todos los que laboran en la institución.
- Reglamento de Salud Ocupacional
- Manual de Políticas Administrativas: Es el marco legal interno que guía la toma de decisiones de los responsables de los procesos y áreas internas en la institución.

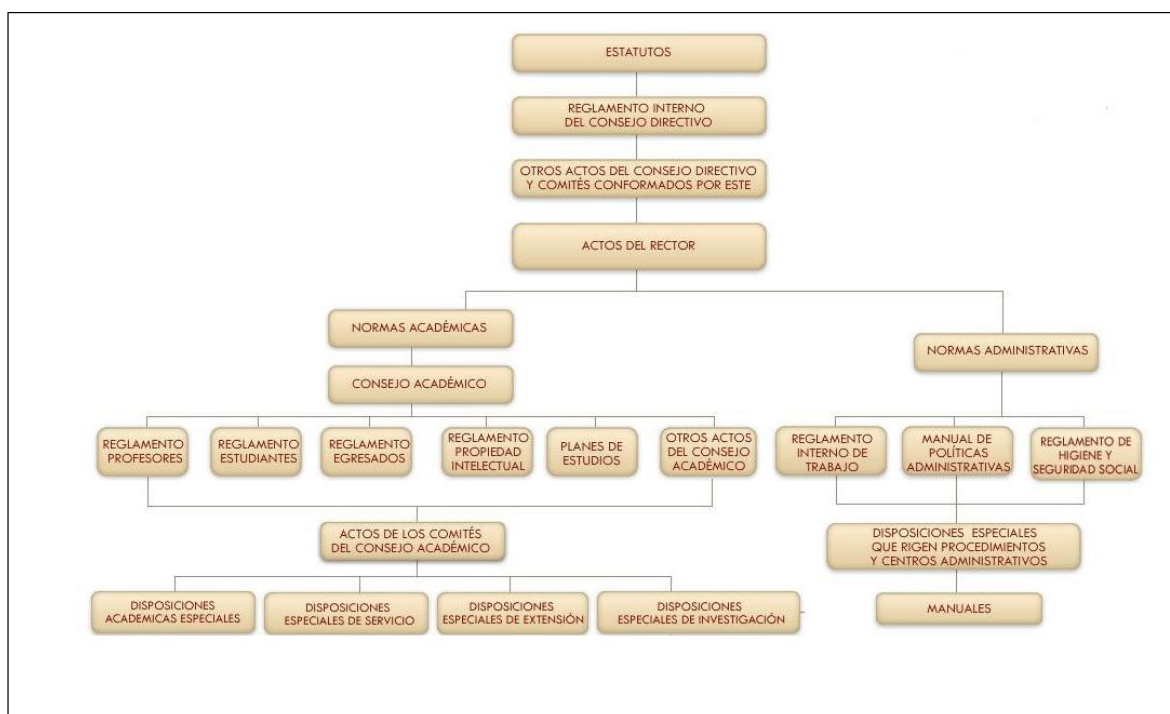


Figura 3.1 Esquema de Normatividad Interna de la Universidad del Norte. Fuente: página Web Uninorte

El Manual de Políticas define a la comunidad los lineamientos institucionales relacionados con DUSLE en los siguientes aspectos:

- Las políticas y procedimientos para la prestación del servicio de la Administración de Restaurantes para con las dependencias.
- Disposiciones referentes al comité de compras de Alimentos y Bebidas, los niveles de atribución, responsables por compras, pago de productos a los proveedores, los requisitos para la solicitud de servicio de oficinas.

- También establece los niveles de autorización para contratar o expedir órdenes de compra hasta por ese valor, así:
 - Administradores de Unidades de Negocio: hasta 10 salarios mínimos.
 - Director de Unidades de Servicios y Logística Empresarial: hasta 40 salarios mínimos.
- Otorga autorización para la compra independiente del esquema administrativo las compras de productos e insumos necesarios para la venta en los puntos de venta.
- Dispone la compra exclusiva por parte de la librería del material bibliográfico de todas las dependencias.

Estas disposiciones le otorgan a DUSLE la autonomía en los procesos necesarios para ejecutar su misión de vender y ofrecer servicios a la comunidad con una relativa independencia.

3.2.2.5 Con Respecto a los Objetivos

La Administración Universitaria, área a la que se encuentra adscrita la DUSLE, es una de las 7 Áreas estratégicas de la institución. En el Plan de desarrollo 2008-2012, la Administración Universitaria definió 4 objetivos estratégicos a lograr por parte de DUSLE y que deben contribuir al logro de los objetivos institucionales, así:

Objetivo 1: Generar nuevos servicios y productos que apoyen la diversificación de los ingresos, el liderazgo y posicionamiento, para satisfacer a la comunidad universitaria.

Objetivo 2: Mantener la sostenibilidad financiera de las unidades de servicio empresarial además de generar los excedentes para recuperar las inversiones ejecutadas y los recursos que apoyan el objetivo de responsabilidad para el cual fueron creadas.

Objetivo 3: Evaluar periódicamente los servicios y productos entregados a nuestros clientes identificando sus necesidades y promoviendo la mejora continua, a fin de superar sus expectativas buscando implementar un sistema de retención de clientes.

Objetivo 4: Ofrecer un nivel superior de servicios a partir de una planificación organizada de recursos.

A su vez en el mismo plan se encuentran especificadas las estrategias contempladas para lograr cada uno de los objetivos planteados. Tal como se observa, los 4 objetivos se encuentran totalmente alineados con la visión de la institución para el periodo en cuestión. (Universidad del Norte, 2008)

3.2.2.6 Con Respecto a las Metas

Cada año se realiza un Plan de Acción en el cual se establecen las metas y las acciones que acercarán a la institución al objetivo planteado en el Plan de Desarrollo. DUSLE durante los 4 años de vigencia del plan de desarrollo ha desarrollado metas y acciones concretas que acercan a la dirección con el objetivo institucional en lo que a esta área compete. El plan de acción es entregado a cada uno de los miembros de la institución y el seguimiento está a cargo de la Dirección de Planeación Institucional quien desarrolla Jornadas de Autoevaluación trimestrales donde se revisan y ajustan los avances de cada uno de los responsables. (FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE, 2012)

3.2.2.7. Con Respecto al Sistema de Gestión de Calidad

De acuerdo con lo expuesto a continuación, el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad certificado por primera vez en el año 2007, corresponde a la necesidad de brindar servicios con altos estándares de calidad y ser un factor diferenciador que le permite mantener su ventaja competitiva.

“En sus funciones administrativas, la Universidad del Norte opera bajo un Sistema de Gestión de la Calidad que cuenta con los recursos necesarios para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos, a fin de implementar las acciones de mejoramiento, verificar el cumplimiento de los procesos, disminuir los riesgos, sujetarse al orden jurídico vigente y dar cumplimiento a la norma NTC-ISO 9001:2008.” (FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE, 2012)

El Sistema de Calidad existente se encuentra liderado y respaldado por las máximas autoridades de la institución. Su implementación y mantenimiento es liderada por la Vicerrectoría Administrativa y Financiera apoyado en Auditoría General y la coordinación del Sistema de Gestión de Calidad SGC.

3.2.2.7.1 Estructura.

La estructura que soporta el SCG a nivel institucional está conformada por:

- Un Comité de Mejora Continua
- Un Representante de la Dirección
- Los Auditores internos

Quienes se encargan de promover la cultura de calidad y mejora continua, administrar el sistema de calidad, informar sobre el desempeño de los procesos, gestionar el sistema de calidad y auditar los procesos internos.

3.2.2.7.2 Direccionamiento Estratégico de Calidad.

Fue definido por la Administración de la Universidad del Norte con el fin de “mejorar continuamente y brindar servicios administrativos de excelencia, y se encuentra conformado por una **Política de Calidad** orientada en 7 compromisos de excelencia, los cuales enmarcan el camino a seguir a largo plazo; **Objetivos de Calidad**, que son propósitos trazados para dar cumplimiento a los compromisos de excelencia planteados y los **Indicadores Estratégicos**, los cuales monitorean el cumplimiento de los objetivos de calidad.” (Fundación Universidad del Norte, 2012).

En la figura 3.2 se resume el direccionamiento estratégico en cuanto a calidad se refiere, donde se resaltan los 7 indicadores de los 15, en los que DUSLE tiene una directa injerencia en su medición:

| Compromisos de Excelencia | Objetivos de Calidad | Indicadores Estratégicos |
|------------------------------|---|---|
| Gestión | Promover proyectos que incrementen ventajas competitivas y comparativas. Fortalecer la confiabilidad del SGC, manteniendo bajos los niveles de riesgos en los procesos. | Cumplimiento de los planes de acción/Adm. Universitaria Cumplimiento planes de acción - Área aseguramiento de la calidad/ procesos administrativos Promedio de nivel de riesgos de calidad |
| Servicios | Lograr altos niveles de satisfacción que cumplan las expectativas del cliente. Asegurar la respuesta eficaz y oportuna de las sugerencias y oportunidades de mejora relacionados con los servicios. | Nivel de satisfacción promedio de los servicios Índice de gestión de casos (Sugerencias y Oportunidades de Mejora) |
| Procesos | Lograr la eficacia en la aplicación del SGC. | Índice de eficacia de los procesos |
| Tecnología e Infraestructura | Garantizar que los servicios TIC respondan a las necesidades académicas y administrativas. Garantizar que la infraestructura física responda a los nuevos retos y desafíos que afronta la Universidad. | Nivel de disponibilidad de los productos TIC. Cumplimiento en la ejecución del plan de mantenimiento de productos TIC. Cumplimiento en la ejecución de proyectos de planta física. Índice de construcción. |
| Humano | Fortalecer las competencias de los funcionarios administrativos y de apoyo. Fortalecer el clima organizacional existente. | Nivel de competencia del personal. Índice de satisfacción del clima organizacional. |
| Alianzas competitivas | Promover el uso de convenios y alianzas internacionales para el desarrollo de las funciones sustantivas de la U. | Porcentaje de convenios activos. Incremento de la movilidad internacional estudiantil saliente/entrante. |
| Respeto por las leyes | Velar por el cumplimiento de las leyes en el desarrollo de las actividades. | Nivel de cumplimiento de requisitos legales |

Figura 3.2 Resumen de Direccionamiento Estratégico en Calidad. Fuente: (Fundación Universidad del Norte, 2012)

3.2.2.7.3 Capacitación.

Existe capacitación a nivel de mandos medios y altos en calidad; sin embargo, la información a los niveles base de la organización, no se encuentra disponible por capacitaciones sino que es entregada por el responsable del área. Cuando un nuevo funcionario es recibido, se ofrece una jornada de inducción institucional donde le brinda al nuevo funcionario los objetivos y las políticas de calidad y se le entrena para ingresar al sistema de gestión.

3.2.2.7.4 Participación.

Existe un Comité de Mejoramiento Continuo institucional. A nivel de dirección existe una reunión mensual con todos los administradores donde se revisa el estado de los indicadores del sistema de gestión y las acciones pendientes por cerrar. Cada administración organiza sus reuniones y de acuerdo con las situaciones presentadas y fallas detectadas se van ajustando los procesos pero sin una metodología explicita. La revisión del sistema está a cargo de una persona que les recuerda a los encargados de los casos de mejoras el seguimiento, cierre de las acciones y actualización de indicadores. Cada área debe realizar sus propias revisiones en cuanto a calidad, y no existe formalmente un Comité de Mejora.

3.2.2.7.5 Manual de Calidad.

Se dispone de un Manual de Calidad que describe la política, los objetivos, las áreas estratégicas de calidad, los indicadores estratégicos de calidad, los arboles de calidad, los requisitos del sistema, mapas de proceso, pirámide documental, estructura documental y caracterización de macro procesos. También indica como ingresar al sistema de administración de la información Isolución.

3.2.2.7.6 Cultura de Calidad.

Con el fin de seguir afianzando la cultura de la calidad al interior de la Universidad, se mantienen estrategias como la página web exclusiva donde se publica y divulgan los cambios y mejoras. Se realizan cursos de formación, concursos para premiar la pro actividad de las áreas en la generación de propuestas de mejora de procesos, se realizan actividades como la Semana de la Calidad y concursos de conocimientos. Mensualmente se lleva a cabo el seguimiento formal de indicadores y acciones abiertas. Se tienen buzones de mejoras virtuales y físicos para recibir sugerencias. Se tienen carteleras en las áreas de trabajo para reforzar la información de calidad entre los funcionarios.

3.3 Conclusiones Aspectos de Direccionamiento Estratégico y su Alineación con DUSLE

Se concluye que tanto la institución como DUSLE cuentan con un robusto Direccionamiento Estratégico institucional, basado en una visión clara y retadora y en un despliegue de estrategias, objetivo y metas claras para lograrlo. La institución alinea sus dependencias en pos de lograr este objetivo y de ajustarlo cuando detecta desviaciones. También se encontró que DUSLE cuya justificación se encuentra enraizada en la visión misma de la Universidad se constituye en un área estratégica con un papel importante dentro de los objetivos institucionales. Se encuentra alineada con la visión, es coherente con los valores, es respetuosa y cumplidora de las políticas institucionales, planea y ejecuta sus planes de acción en concordancia con ella. Asimismo se encontró que la Universidad trabaja sus procesos en el marco de un Sistema de Gestión de Calidad robusto que cuenta con todas las herramientas para realizar seguimiento a sus procesos. DUSLE se encuentra claramente incorporado al Sistema de Gestión de Calidad, hace parte de sus objetivos y participa directamente en la medición de los mismos.

CAPITULO 4. ANALISIS DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES ENCONTRADOS EN DUSLE

En este capítulo se hará una revisión de los aspectos organizacionales presentes en DUSLE desde el punto de vista del Modelo de Gestión por Procesos.

Al identificar las variables actuales que rodean a la Dirección y su influencia sobre la estructura actual, se podrán determinar alternativas de diseño de propuestas, alineadas al direccionamiento estratégico institucional, en concordancia con los factores organizacionales internos fundamentales para proponer un cambio de este tipo basado en el Modelo de Gestión por Procesos.

Dentro de los aspectos a analizar se encuentran la estructura organizacional vigente, la estructura de procesos encontrada, si la hay, aspectos relacionados con la cultura organizacional presente, el estilo de liderazgo, de comunicación y la relación con la calidad. También se revisarán aspectos tales como el tratamiento al manejo de la información generada, las tecnologías presentes y talento humano que facilitarían o dificultarían la nueva estructura.

4.1. Estructura organizacional

La Dirección de Unidades y Servicios de Logística Empresarial es una de las 8 direcciones adscritas a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera. Se encuentra dividida en 4 áreas principales:

- Restaurantes: Alimentos y bebidas
- Coliseo y Eventos
- Almacenes
- Diseño e Impresión

Estructuralmente es una organización de tipo piramidal y jerárquica. Tiene personal al mando de pequeños grupos, de acuerdo con el tamaño de cada sección y con las características de la administración. En total está conformada por 111 Personas, constituyéndose en una de las direcciones más grandes de la Universidad.

La Dirección está a cargo de un Director, personal de Staff que apoya administrativamente la gestión, 3 Administraciones y 2 Coordinaciones, de acuerdo con la Figura 4,1:

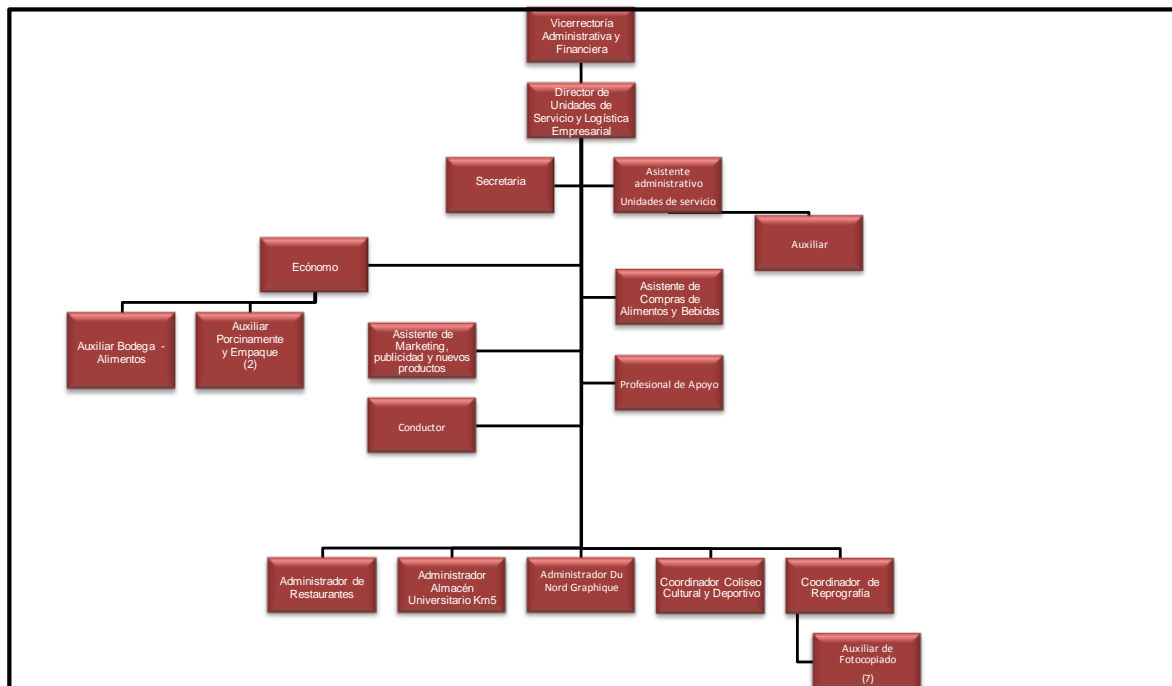


Figura 4.1 Organigrama General DUSLE. Fuente: Oficina de Planeación Uninorte.

4.1.1 Personal de Staff de la Dirección.

- Secretaria: Apoya labores administrativas de oficina y del director
- Conductor: Transporta la materia prima al restaurante Du Nord H.
- Asistente Administrativo: Apoya las labores administrativas y financieras de cada administración. Elabora reportes y consolida información.
- Ecónomo: Se encarga del manejo del inventario de los Restaurantes.
- Asistente de Compras de Alimentos y Bebidas: Ejecuta las compras para las diferentes coordinaciones de restaurantes
- Asistente de Marketing: Se encarga de crear, coordinar y ejecutar las actividades de mercadeo de la dirección.
- Profesional de Apoyo: Gestiona los nuevos proyectos de la dirección

4.1.2 Administraciones

4.1.2.1 Restaurantes

Esta administración está conformada por 62 personas. Esta bajo la responsabilidad de un Administrador y 4 coordinadores, quienes dirigen 4 puntos de venta a saber:

- Café Du Nord
- Du Nord Plaza
- Du Nord H
- Restaurante 1966

Adicionalmente, el Administrador coordina directamente a los Auxiliares para las Máquinas Expendedoras o Vending Machines y se apoya para las labores administrativas en un Auxiliar Administrativo, aunque su administración no ejecuta labores administrativas indirectamente relacionadas con la elaboración y venta de productos.

Cada coordinador tiene a su cargo personal el Chef de cocina, quienes dirigen a su vez a los Auxiliares de Cocina. En el caso del Restaurante 1966, el Maître coordina la labor de los meseros.

Todas las coordinaciones cuentan en su estructura con un Chef Sénior, Chef Junior, Meseros, Auxiliar de Oficios Varios, Auxiliar de cocina y Cajeros.

La estructura de la administración tiene 4 niveles:

Administrador- Coordinación – Chef – Auxiliares

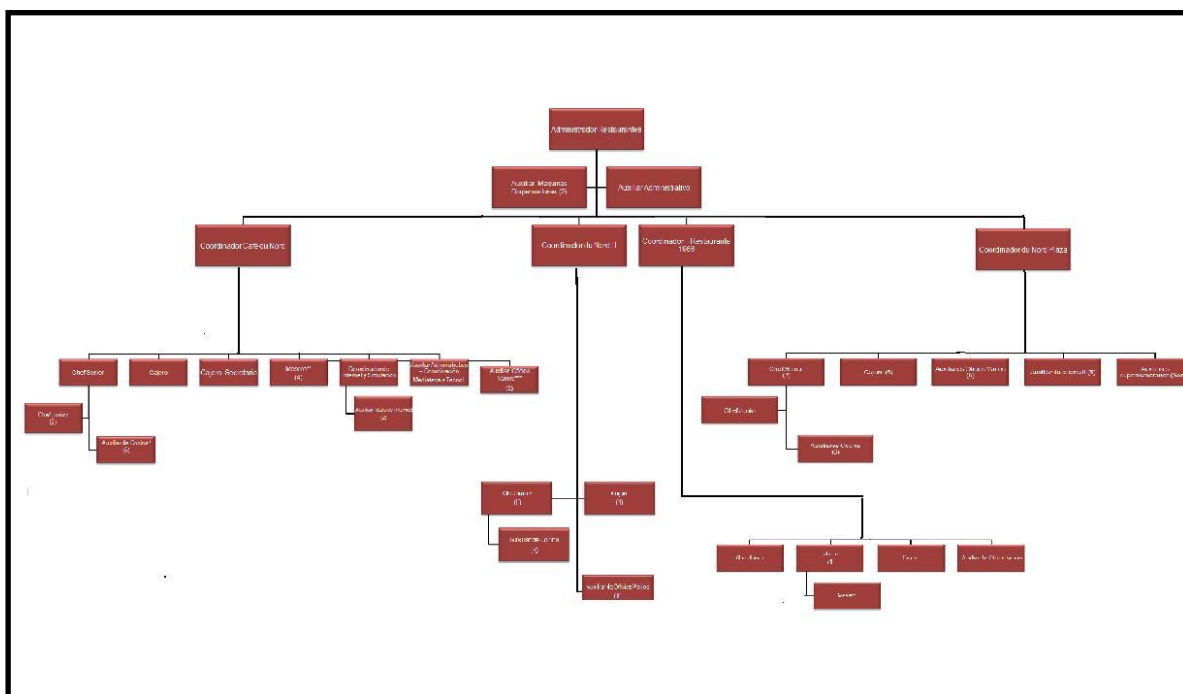


Figura 4.2 Organigrama General de la Administración de Restaurantes. Fuente: Planeación Uninorte. Modificación y consolidación propia.

A continuación se detallan cada uno de los organigramas de las coordinaciones de Restaurantes:

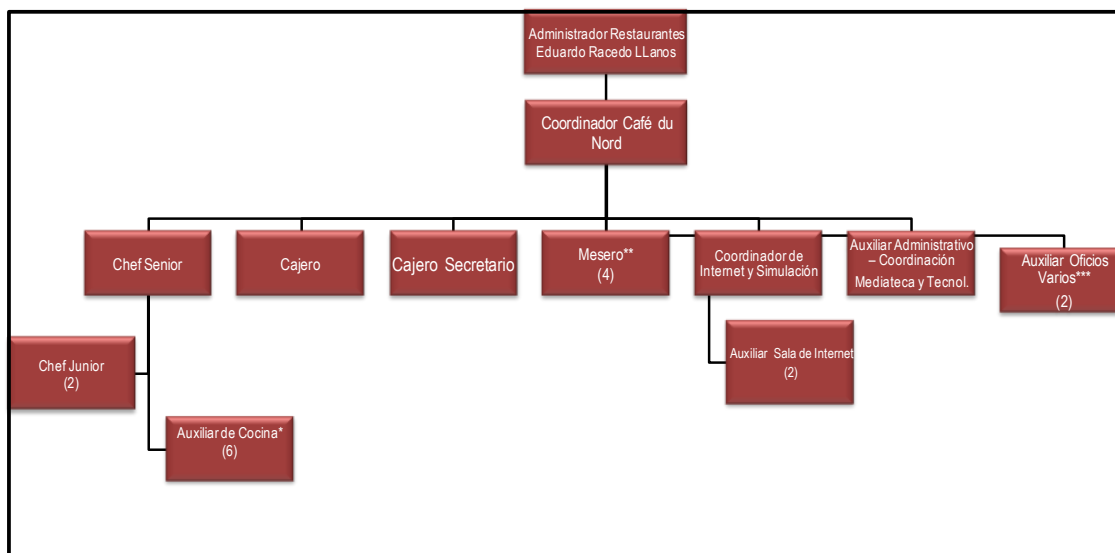


Figura 4.3 Organigrama de la Coordinación de Café Du Nord. Fuente: Planeación Uninorte 2012

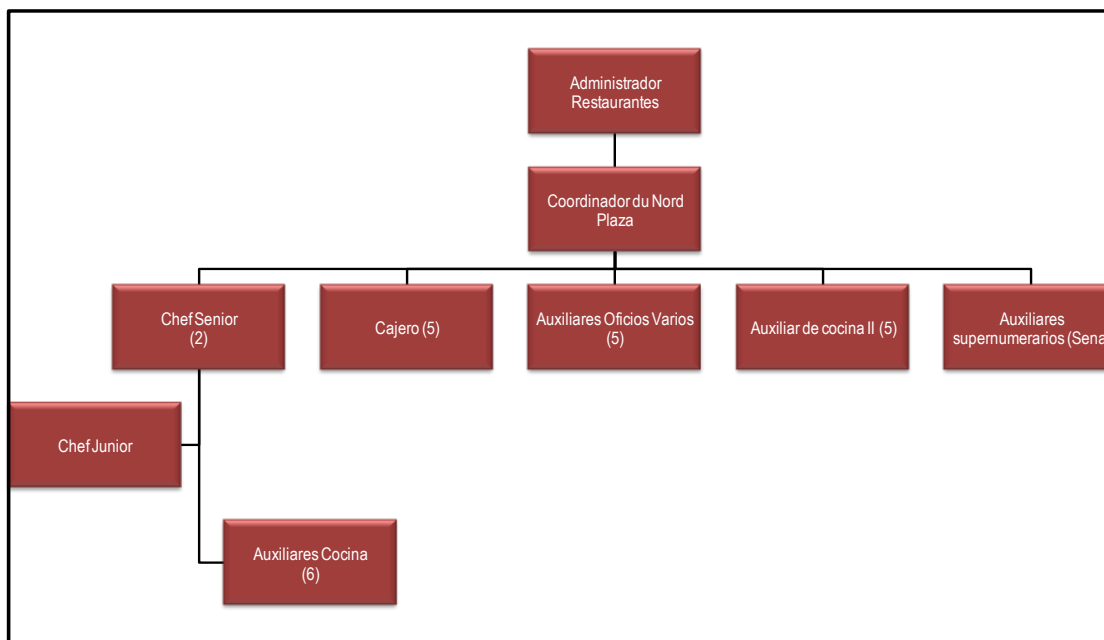


Figura 4.4 Organigrama Coordinación Du Nord Plaza. Fuente: Oficina de Planeación Uninorte 2012

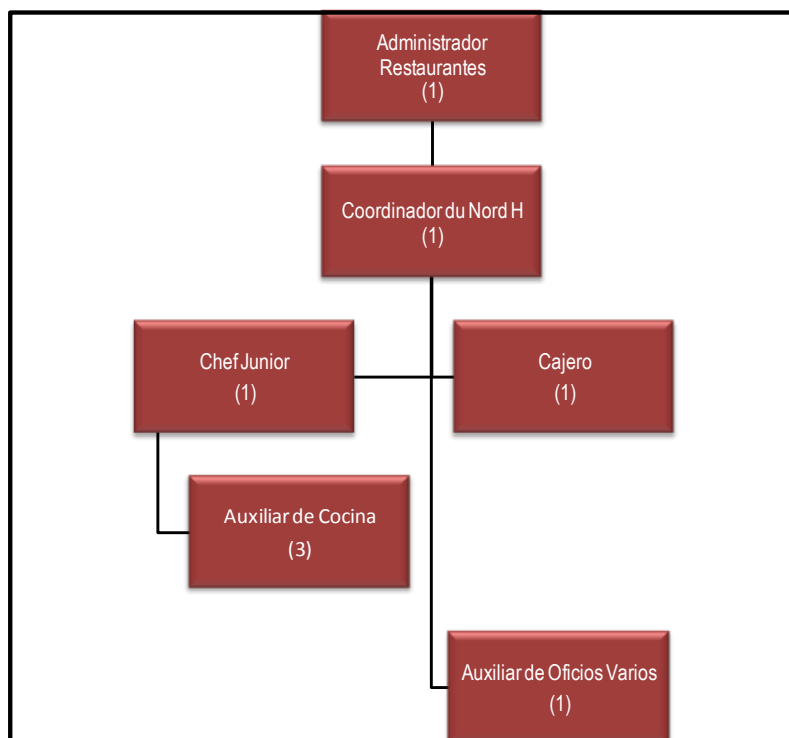


Figura 4.5 Organigrama Coordinación Du Nord H. Fuente: Oficina de Planeación Uninorte 2012

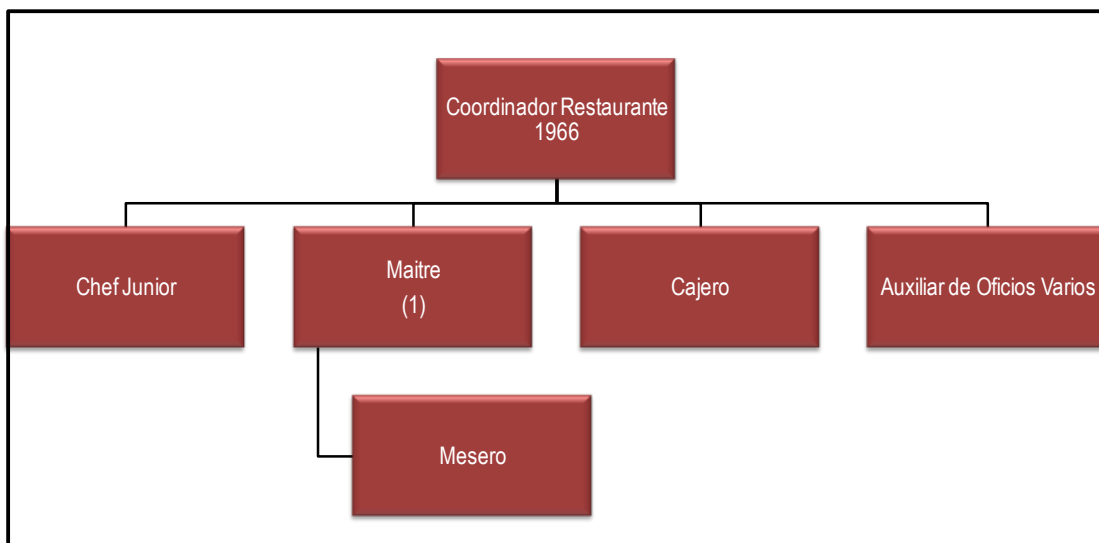


Figura 4.6 Organigrama Coordinación Restaurante 1966. Fuente: Oficina de Planeación Uninorte 2012

4.1.2.2 Almacenes

La Administración de Almacenes está a cargo de los puntos de venta KM5 Librería & Papelería, Iwanna Store y Servicios & Transcripciones. Bajo su cargo se encuentran 19 personas entre personal administrativo, de ventas y aprendices.

Esta Administración realiza todos los procesos administrativos y operativos independientemente de la dirección. Y para realizarlo cuenta con personal que realiza funciones de pagos a terceros, compras, manejo y control de inventarios, así como personal de venta y caja.

Maneja 3 Niveles así: Administrador- Asistente- Auxiliar

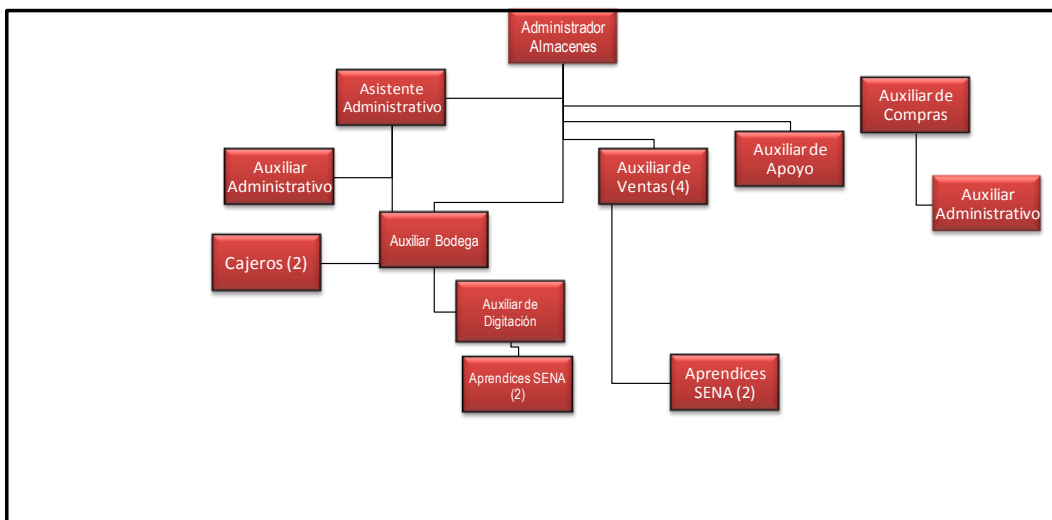


Figura 4.7 Organigrama Administración de Almacenes. Fuente: Oficina de Planeación Uninorte 2012

4.1.2.3. Administración de diseño e Impresión

Esta administración se encuentra conformada por 10 personas quienes realizan labores de producción y venta de productos y servicios.

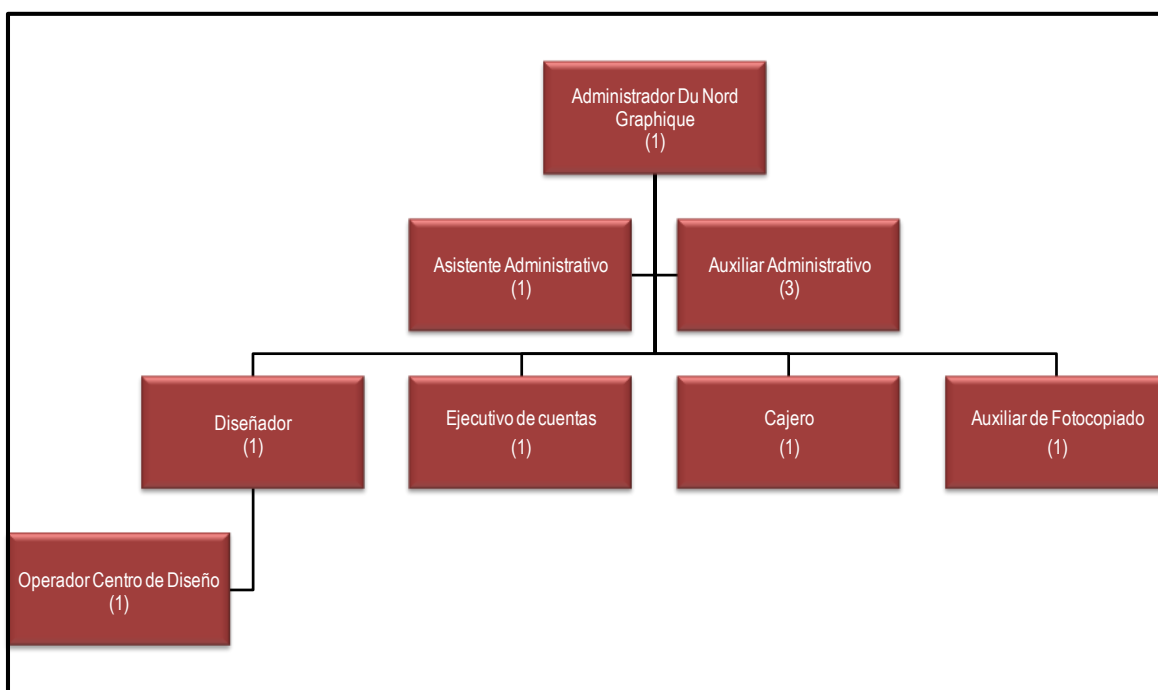


Figura 4.8 Organigrama Administración Du Nord Graphique. Fuente: Oficina De Planeación Uninorte 2012

4.1.3 Coordinaciones

4.1.3.1 Coordinación de Eventos

La coordinación de eventos se encarga de coordinar la ejecución de las actividades en los servicios de Gym, Salon de Belleza y Coliseo, así como el alquiler de espacios internos dentro de la Universidad. Bajo su cargo se encuentran 12 personas entre personal de oficina y operativo.

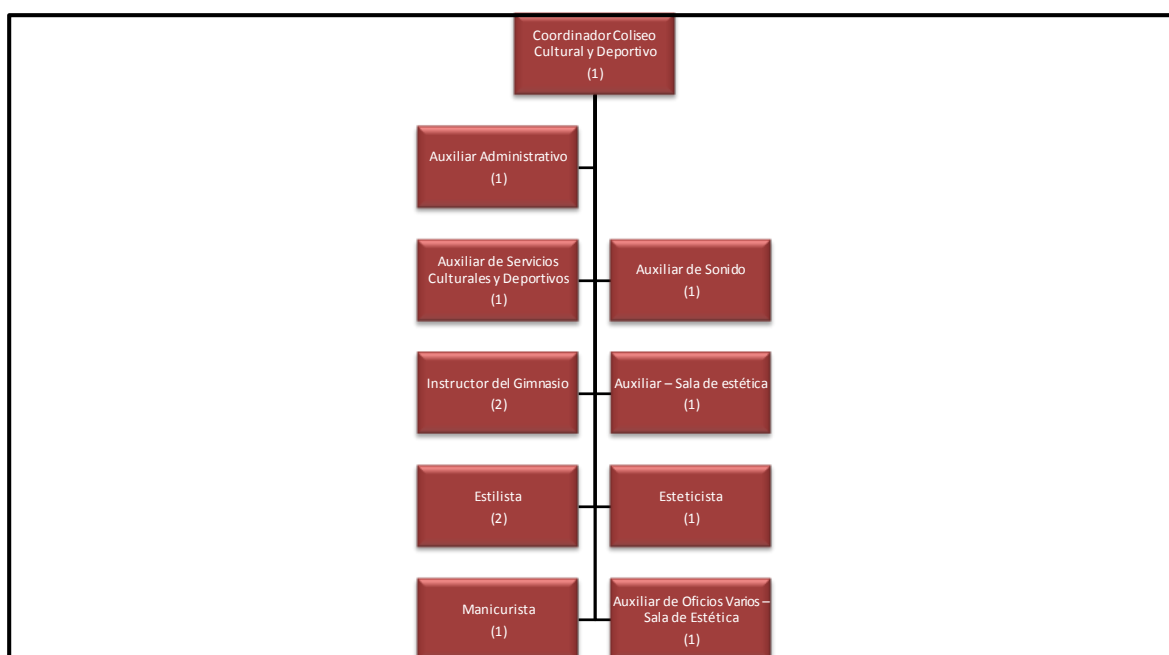


Figura 4.9 Organigrama Coordinación de Eventos. Fuente: Oficina Planeación Uninorte 2012

4.1.3.2 Coordinación de Reprografía

La coordinación de reprografía está a cargo de un Técnico que sincroniza las actividades de 7 auxiliares de fotocopiado. Actualmente esta coordinación no aparece dependiendo en el organigrama oficial encontrado de la administración de Diseño, sin embargo, en la práctica, la Administración de Diseño responde por los resultados y la gestión de esta área.

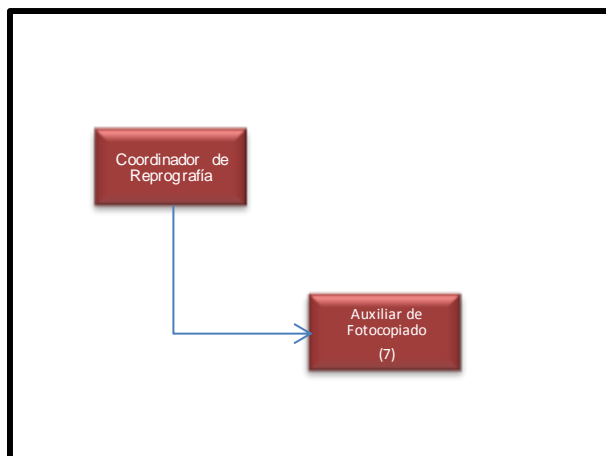


Figura 4.10 Organigrama Coordinación Reprografía. Fuente Planeación Uninorte 2012

4.2 Estructura de Procesos

4.2.1 Macro Procesos

Analizando la institución a nivel de procesos, la Universidad ha definido claramente sus Macro procesos como

- Macro procesos de Dirección
- Macro procesos de Valor
- Macro procesos de Soporte Académico
- Macro procesos de Soporte Administrativo

Teniendo en cuenta la clasificación de Pérez de Fernández la siguiente Figura 4,11 muestra a que corresponde cada uno según la clasificación.

| CLASIFICACION SEGÚN | | |
|--------------------------------------|---|-------------------------------------|
| TIPO DE PROCESO* | UNIVERSIDAD DEL NORTE | MACRO PROCESO |
| Procesos Estratégicos o de dirección | Macroprocesos de Dirección | Planeación Institucional |
| Procesos de control | | Seguimiento y Mejora de la Calidad |
| Procesos operativos o "Core" | Macroprocesos de Valor | Docencia |
| | | Investigación |
| | | Extensión |
| Procesos de Apoyo | Macroprocesos de Soporte Académico | comunicación y Mercadeo |
| | | Admisiones |
| | | Registro |
| | | Cooperación Internacional |
| | Macroprocesos de Soporte Administrativo | Gestión Humana |
| | | Gestión Financiera |
| | | Gestión de Planta Física |
| | | Gestión Logística |
| | | Gestión TIC |
| | | Gestión Jurídica |
| | | Gestión de Servicios a la Comunidad |
| | | Gestión de Mantenimiento |
| | | Gestión Integral |

* Según la Clasificación de Perez Fernandez

Figura 4.11 Macro procesos Universidad del Norte, a la luz de la clasificación de Perez-Fernandez.
Fuente: Manual de Calidad Uninorte, adaptación Propia

A nivel de Macro Procesos se identifica al Director como el responsable directo de los procesos de Servicios a la Comunidad.

4.2.2 Mapa de Procesos

DUSLE integra el proceso de Apoyo o de Soporte Administrativo llamado **Gestión de Servicios a la Comunidad**. En la figura 4.12 se representa el Mapa de Macroproceso de la Institución, donde se especifica como entrada las necesidades del cliente y como salida la satisfacción del cliente.

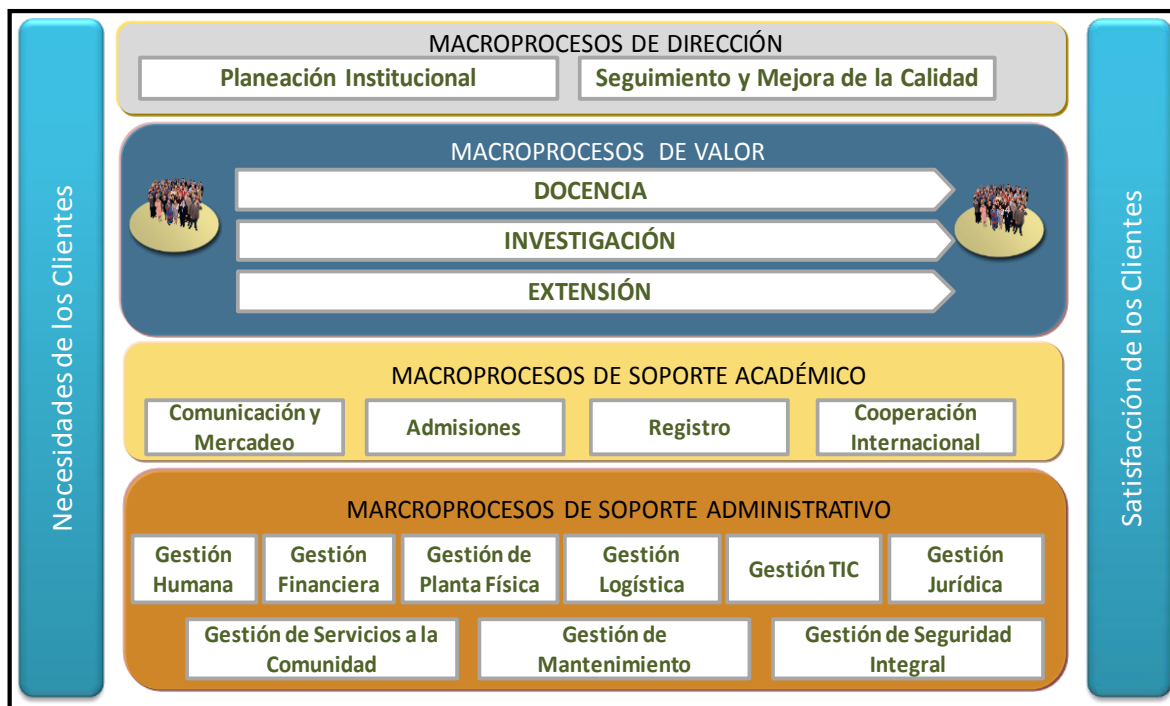


Figura 4.12 Mapa de Procesos de la Administración Universitaria. Fuente: Manual de Calidad (Fundación Universidad del Norte, 2012)

4.2.3 Procesos

A su vez, este macroproceso está integrado a su vez por 4 procesos:

- Ventas de Productos y Servicios
- Gestión para la adquisición de bienes y servicios de las unidades de servicio
- Gestión de inventarios y almacenes de las unidades de servicio
- Pagos a terceros de las unidades de servicio

En la figura 4,13 se detalla el objetivo del Macroproceso, así como los objetivos de cada uno de los procesos, el responsable, la salida principal.

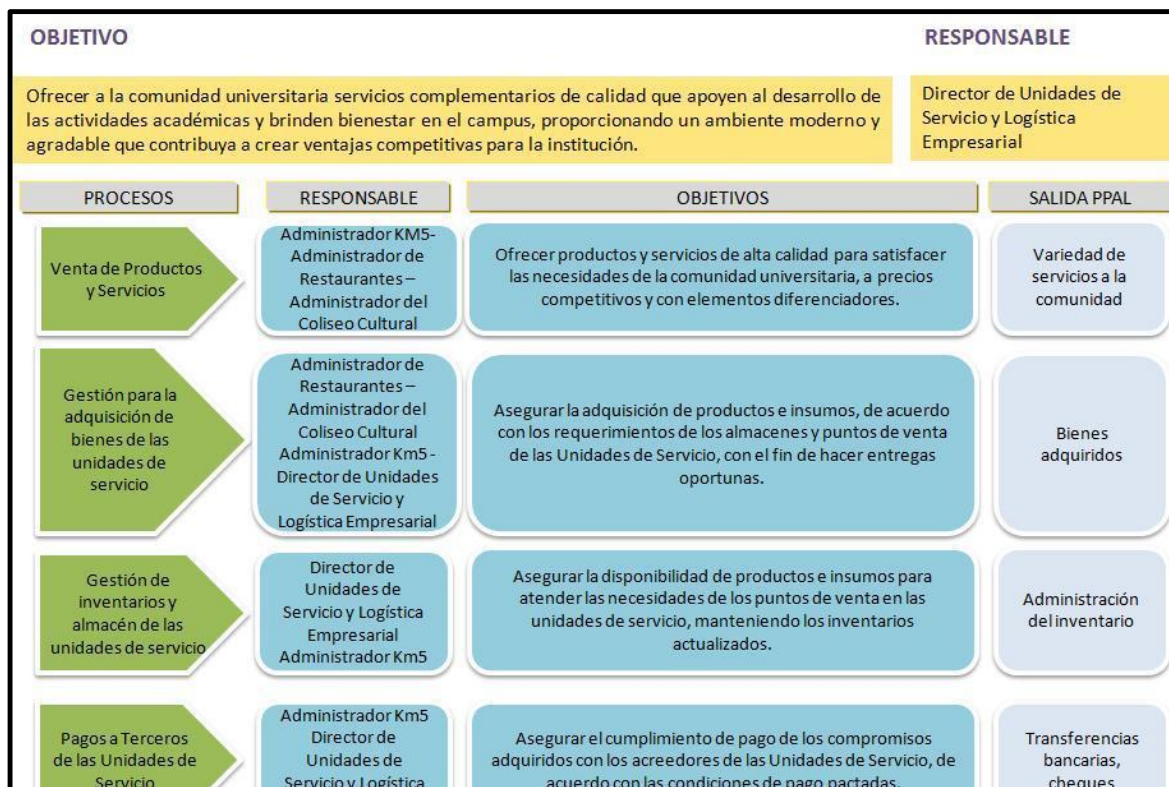


Figura 4.13 Caracterización de Macro proceso Gestión de los Servicios a la Comunidad. Fuente: Manual de Calidad (FUNDACION UNIVERSIDAD DEL NORTE, 2012)

Los 4 procesos principales de DUSLE se encuentran estandarizados y documentados mediante caracterizaciones que detallan las actividades realizadas en cada una de las administraciones para garantizar la adecuada prestación de los servicios. Se detallan de igual forma los requisitos normativos de la norma ISO, los requisitos legales e internos, los planes de control, los indicadores que miden el cumplimiento del objetivo de cada proceso, y los recursos con los cuales cuenta el proceso para llevarse a cabo. Esta documentación esta almacenada en la solución.

Más allá del Mapa de Procesos institucional, y las caracterizaciones de proceso con sus respectivos procedimientos, no se encontraron mapas específicos de cada proceso. Tampoco se encontró ningún tipo de flujograma que indique gráficamente la interacción entre procesos relacionados, gráficas de comunicación entre áreas que expliquen cómo se mueve la información en el mismo proceso.

A nivel de cada uno de los procesos y de acuerdo con la información recolectada en las entrevistas realizadas, (Ver anexo1) los entrevistados identificaron fácilmente su participación y responsabilidad en, al menos, un proceso principal relacionado con su trabajo. Ver Tabla 4.1.

| CARGOS | | |
|--|---|--|
| Administradores/Coord. Eventos | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| Todos los administradores son dueños del proceso de Ventas de productos y Servicios y de Gestión de inventarios. Los administradores de Almacenes y Graphique son dueños del proceso de Adquisiciones. El Administrador de Almacenes tambien es dueño del proceso de Pagos a Terceros. | Son responsables del proceso de Pagos a terceros. Además, Participan en inventaros, en Ventas en Adquisicion con el registro de proveedores y la evaluacion de proveedores. El asistente administrativo de Graphique manifiesta ser dueño de los procesos de Ventas e Inventarios. Ademas participa activamente en los procesos de Adquisicion de Bienes y Pagos a terceros. El asist. Direccion tambien participa en el proceso de Activar y desactivar perfiles de personal en el sistema de restaurantes. | Gestión de Inventarios, Ventas de productos y servicios |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| Son responsables del Proceso de Gestión para la Adquisicion de Bienes y Servicios | Son responsables del proceso de Gestión de Inventarios. Manifiestan participar del proceso de ventas al ser reponsables de la entrega de mercancia para la venta. | Proyectos: tiene a su cargo el desarrollo y ejecucion de nuevos proyectos. Tambien apoya la documentacion del Sistema de Gestion de Calidad. Mercadeo: Se encarga de todo lo relacionado con el mercadeo de las unidades. |

Tabla 4.1 Respuestas a Pregunta 1. ¿Usted es dueño de que proceso? Fuente: (DUSLE, 2012)

Tanto el Administrador de Restaurantes y coordinadores se reconocen como responsables del proceso de Ventas e Inventarios. Es decir se apropian del mismo.

Se identificó a uno de los asistentes como responsable de prácticamente todos los procesos al comprar, recibir, vender y participar en el proceso de pago de su área. En general, todos reconocen su participación o su responsabilidad en el manejo de sus procesos.

El proceso de Mercadeo, no existe a nivel de Sistema de Gestión de Calidad.

El asistente de Proyectos no tiene un proceso como tal, sino que participa en la ejecución de los procesos de proyectos de cómo la creación de nuevas unidades que se encuentran bajo la responsabilidad directa de otros procesos de Soporte Administrativo como la Of. De Planeación o Mantenimiento y que se implementaran en DUSLE.

4.2.4 Identificación de los Elementos del Proceso

Teniendo en cuenta que un proceso está compuesto por entradas (proveedor), las actividades del mismo y una salida (clientes) se revisó la claridad en los conceptos por parte de los entrevistados en cuanto a identificación de los clientes y proveedores de cada uno de los procesos en los que participa.

4.2.4.1 Proveedores

Se detectó entre los entrevistados una gran dificultad para determinar quiénes son los proveedores del proceso en el que participan. Tienen claro el concepto de proveedor como “quien “suministra un producto o servicio”, pero les costó identificar a nivel de proceso de cual área reciben insumo ya sea Materia Prima, información o servicio que necesitan para transformarlo.

Entre los aspectos a destacar se encuentran:

- Algunos consideran el Almacén de la Universidad como un proveedor de su proceso.
- Los coordinadores no conocen que los procesos de Recibo de mercancía y de Compras se encuentran separados. Consideran al comprador y al Ecónomo de la misma área.
- El asistente de proyectos y calidad, considera a Auditoria un proveedor por la información que recibe para ejecutar la revisión de procesos de calidad.

| CARGOS | | |
|--|---|---|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| Eventos: contratista de Montajes, restaurantes, Oficina Juridica, en la contratación. | Los proveedores son el proceso de Ventas (Coordinadores y Cajeros) que suministran los cuadros de caja. Tambien son proveedores el Aux. Bodega/ Aux. que entrega facturas de proveedores | El economato, El asistente de Mercadeo, consideran al Comprador de Alimentos como proveedor porque es parte del economato. |
| Graphique: KM5 en insumos, | | Consideran al Asistente Administrativo como un proveedor. |
| Restaurantes: almacen para la papeleria, Economato. | | |
| Almacenes: Almacen general, Mercadeo, Presupuesto | | |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| El proceso de inventario y el otro es el proceso de Ventas porque usa las estadísticas para la compra. | Para el Economo y Almacenes, el proveedor interno es el Asistente de Compras, quien le compra. Para Graphique el proveedor es KM5 y el mismo Asistente Adminsitrativo que realiza la orden de compra. | Proyectos: Planeación, Compras, Financiamiento, Of Jurifica. Calidad: Auditoria de la Universidad Mercadeo: Las unidades con la informacion de los eventos que se quieren montar. El Graphique porque imprime todo. |

Tabla 4,2 Respuesta a pregunta 2.2 ¿Quién es el proveedor interno los procesos a su cargo? Si tiene más de un proceso a cargo por favor mencione proveedores de cada proceso. (Tenga en cuenta que los proveedores no solo son los que nos suministran mercancía sino que son los procesos que nos dan insumos para realizar nuestros propios procesos) (DUSLE, 2012)

4.2.4.2 Clientes

La identificación de los clientes de cada proceso que manejan también fue dispendiosa. Entre los aspectos más relevantes se encontraron los siguientes:

- No tenían claro en algunos casos, el papel de clientes de algunos procesos o cargos. Por ejemplo, los coordinadores no consideran al Asistente Administrativo de la Dirección un cliente. Lo consideran un proveedor, “o un requisito del proceso”.
- Entre los coordinadores solicitan servicios entre ellos para cumplir pedidos de oficinas pero no se consideran clientes entre sí, sino como una especie de colaboración entre compañeros, como “una alianza de negocios”.
- El asistente de Mercadeo considera que los administradores son a la vez clientes y proveedores porque requiere de ellos información para elaborar diseños y eventos. A su vez, el Administrador de Graphique considera que Mercadeo es a la vez cliente y proveedor puesto que recibe solicitudes de

impresión pero a la vez requiere de él la elaboración de eventos y actividades de mercadeo.

| CARGOS | | |
|---|---|--|
| Administradores/Coord. Eventos | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| Los administradores consideran como sus clientes internos a todas las dependencias de la universidad. | Asistente Graphique: La entrega de información de ventas y factura de proveedores al Asistente Administrativo de DUSLE. Asist. Admon DUSLE: Gestión Humana, Contabilidad, auditoria, Tesoreria | Utilizan sus servicios mutuamente pero no se consideran clientes entre ellos. |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| Almacenes: Graphique, Oficinas, Biblioteca, La Central de Pedidos. Restaurantes: El cliente directo es el Economato, e indirectamente los coordinadores, las maquinas vending. | Economo: Los coordinadores de restaurantes. Ecónomo/Aux. Bodega: Todas las oficinas de la Universidad, el Jefe de Producción, el diseñador, la papeleria, los centros de copiado. Aux. Inv almacenes: Personal de venta, Asist. Admonstrativo con la entrega de facturas para pago proveedores. | Proyecto: el cliente son todas las unidades de servicio en los temas de calidad. Mercadeo, considera que todas las administraciones son cliente y proveedor y como cliente considera a su jefe. |

Tabla 4,3 Respuesta a pregunta 2.1 ¿Quién son los clientes externos e internos de los procesos a su cargo? Si tiene más de un proceso a cargo por favor mencione clientes de cada proceso. (Tenga en cuenta que los clientes son a quienes les entregamos información, producto o servicio) Fuente (DUSLE, 2012)

4.2.4.3 Actividades de Proceso

Entre los hallazgos más importantes se encuentran:

- Los grupos de entrevistados tienen claros sus procesos y las actividades que los integran.
- En algunos grupos encuentran diferencias sustanciales entre lo que hacen y lo que se registra en el Sistema de Gestión de Calidad. Reconocen que están ajustado sus procesos a la realidad en el caso de Graphique, está estandarizando y documentándolos.
- Algunos consideran que los procesos se complican más de lo que deberían por lo excesivos controles que se imponen.
- Consideran a algunos procesos inútiles.

| CARGOS | | |
|---|--|--|
| Administradores/Coord. Eventos | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| <p>GRaphique: No, se estan ajustando los procesos para que reflejen la realidad de lo que se hace.</p> <p>En general en Almacenes y Eventos hacen los procesos tal cual porque los ajustaron a la realidad.</p> <p>En restaurantes, realizan los procesos porque tocan y no porque le encuentren utilidad en ellos.</p> | Todos | <p>Los procesos se van modificando según las necesidades que vayan teniendo.</p> <p>Hay procesos que no se pueden modificar porque se alteraria el servicio.</p> |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| <p>Todo se hace de acuerdo con el Sistema de Calidad.</p> | <p>Economo: No al 100%. Porque generalmente, los que escriben el proceso no son los que lo realizan. Porque si tenemos una emergencia y seguimos los procesos tal cual, se deja de prestar el servicio.</p> <p>Almacenes: Los procesos estan documentados tal cual suceden en la realidad.</p> | <p>Proyectos: En el proceso no esta Unikid. La implementación de nuevos proyectos tampoco esta. Solo tenemos los formatos en cada proceso.</p> <p>Mercadeo no esta en calidad.</p> |

Tabla 4,4 Tabla Respuesta Pregunta 10. ¿Los procedimientos se realizan tal cual está documentado en el sistema? Fuente: (DUSLE, 2012)

- Se encontraron actividades en procesos que no tienen una secuencia natural y ordenada según su objetivo y son realizadas por personal que no pertenece al área de influencia de esa actividad. Por ejemplo, el recibo de mercancía en DUSLE no se contabiliza inmediatamente. La recibe el Ecónomo manualmente y es contabilizada posteriormente por el Auxiliar Administrativo del Restaurantes, a quien encargaron de esta labor y que tiene un jefe diferente al Ecónomo. En KM5 la recibe y contabiliza el Auxiliar de Bodega inmediatamente. De igual forma, los Asistentes de Proyectos y Mercadeo se encargan de ejecutar el vacacional infantil, siendo una actividad que genera ingresos a la Administración de Coliseo/Eventos.
- También se identificó que en Almacenes, la Administradora realiza directamente la compra de los productos internacionales generando ella misma la compra por internet.

4.2.4.3.1 Sobre Cargas de Trabajo.

Revisando las estadísticas de órdenes de compra elaboradas en el año 2011, se encontró que el área de Compras Almacenes procesó de enero a junio 288 órdenes de compra en el 2012 la cifra aumentó un 52% alcanzando la suma de 439 órdenes elaboradas. Es decir, en la administración de almacenes se incrementó de 48 órdenes mensuales a 73 por mes.

El incremento en la cantidad de ítems procesados fue del 37% fruto del incremento de órdenes de compra, pese a que el promedio de ítem por orden pasó de 15,89 a 14,31. Ver tabla 4,5

| MES | NO O.C. 2011 | NO O.C. 2012 | % crec oc 2012 Vs 2011 | NUMERO DE ITEMS 2011 | NUMERO DE ITEMS 2012 | % crec item 2012 Vs 2011 |
|---|-----------------|-----------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| ENERO | 24 | 58 | 142% | 297 | 784 | 164% |
| FEBRERO | 47 | 100 | 113% | 455 | 1.247 | 174% |
| MARZO | 59 | 84 | 42% | 658 | 879 | 34% |
| ABRIL | 50 | 50 | 0% | 865 | 710 | -18% |
| MAYO | 46 | 75 | 63% | 753 | 1.243 | 65% |
| JUNIO | 62 | 72 | 16% | 1.548 | 1.420 | -8% |
| TOTAL | 288 | 439 | 52% | 4.576 | 6.283 | 37% |
| PROM OC /MES | 48 | 73 | 52% | 763 | 1.047 | 37% |
| PROMEDIO DE ITEM POR ORDEN DE COMPRA | | | | 15,89 | 14,31 | |

Tabla 4,5 Estadísticas de Órdenes de Compra Almacenes elaborados entre enero – junio 2011 Vs 2012 y su crecimiento. Fuente: Estadísticas Almacenes (2012)

Por su parte Compras Restaurantes elabora en promedio 410 órdenes de compra por mes lo que equivale a 19 órdenes diarias, con un promedio de 7 ítems cada una. (Ver tabla 4.6) El crecimiento de órdenes de compra en Restaurantes se incremento en un 32% con respecto al año anterior.

En restaurantes, el proveedor con más productos para la compra tiene 30, en contraste con almacenes cuyos proveedores en promedio manejan de portafolios de 70 productos.

Adicionalmente, en Almacenes cada vez que se elabora una orden de compra se debe cotizar puesto que el sistema no almacena los precios del proveedor. En contraste con el proceso de compras de Restaurantes que tiene todos los costos en el sistema y se mantienen estables durante 6 meses.

| ESTADO | NO ENTREGADO 2011 | NO ENTREGADO 2012 | % crec 2012 Vs 2011 | ENTREGADO 100% 2011 | ENTREGADO 100% 2012 | % CREC 2012 Vs 2011 | PARCIALMENTE ENTREGADO 2011 | PARCIALMENTE ENTREGADO 2012 | % CREC 2012 Vs 2011 |
|---|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|
| ENERO | 31 | 64 | 106% | 172 | 215 | 25% | 45 | 117 | 160% |
| FEBRERO | 36 | 49 | 36% | 211 | 207 | -2% | 72 | 148 | 106% |
| MARZO | 39 | 55 | 41% | 229 | 238 | 4% | 55 | 143 | 160% |
| ABRIL | 26 | 45 | 73% | 174 | 229 | 32% | 44 | 110 | 150% |
| MAYO | 49 | 54 | 10% | 269 | 248 | -8% | 79 | 136 | 72% |
| JUNIO | 35 | 65 | 86% | 230 | 227 | -1% | 63 | 110 | 75% |
| TOTAL | 216 | 332 | 54% | 1285 | 1364 | 6% | 358 | 764 | 113% |
| PROMEDIO MES | 36 | 55,33 | 54% | 214,17 | 227,33 | 6% | 59,67 | 127,33 | 113% |
| TOTAL OC 201: 1859 TOTAL OC 201: 2460 CRECIMIENTO 32% | | | | | | | | | |

Tabla 4.6 Estadística de órdenes de compra realizadas en Restaurantes de enero a junio 2012.
Fuente: DUSLE (2012)

De igual forma, analizando las facturas procesadas por el Asistente Administrativo en el periodo de enero a junio del 2012, se encontró que el numero de facturas procesadas para el pago se incrementó en un 54% con respecto al 2011, en concordancia también con el número de ordenes emitidas, incrementando el trabajo del Asistente Administrativo y del personal de Bodega, se ha traducido también en un incremento de horas extras del personal operativo que ingresa mercancías y contabiliza.

| MES | TOTAL PAGOS 2011 | TOTAL PAGOS 2012 | % CREC PAGOS EN \$ | # FACT PAGADAS 2011 | # FACT PAGADAS 2012 | % CREC PAGOS EN \$ |
|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| ENERO | 35.841.656 | 94.272.030 | 163% | 53 | 85 | 60% |
| FEBRERO | 37.809.489 | 142.476.404 | 277% | 45 | 130 | 189% |
| MARZO | 115.706.182 | 215.646.572 | 86% | 142 | 200 | 41% |
| ABRIL | 236.965.372 | 99.820.800 | -58% | 175 | 104 | -41% |
| MAYO | 89.774.828 | 186.449.369 | 108% | 90 | 155 | 72% |
| JUNIO | 109.492.703 | 226.228.612 | 107% | 99 | 145 | 46% |
| Total general | 625.590.230 | 964.893.787 | 54% | 604 | 819 | 36% |

Tabla 4.7 Comparativo de pagos realizados en el periodo comprendido de enero a junio 2011 y 2012. Fuente Sistema información Almacenes (2012)

El incremento de los pagos en restaurantes del 20% también es coherente con el crecimiento en la elaboración de órdenes de compra.

| MES | TOTAL PAGOS 2011 | TOTAL PAGOS 2012 | % CREC PAGOS EN \$ | # FACT PAGADAS 2011 | # FACT PAGADAS 2012 | % CREC fact pagadas |
|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ENERO | 102.255.339 | 168.634.735 | 65% | 145 | 288 | 99% |
| FEBRERO | 222.217.546 | 208.036.755 | -6% | 436 | 371 | -15% |
| MARZO | 166.805.888 | 257.261.743 | 54% | 310 | 432 | 39% |
| ABRIL | 196.310.522 | 180.557.584 | -8% | 432 | 363 | -16% |
| MAYO | 152.717.708 | 188.113.724 | 23% | 329 | 345 | 5% |
| JUNIO | 81.271.501 | 260.508.273 | 221% | 237 | 477 | 101% |
| Total general | 921.578.503 | 1.263.112.813 | 37% | 1.889 | 2.276 | 20% |

Tabla 4.8 Comparativo de Pagos realizados en el periodo comprendido de enero a junio 2011 y 2012 en Restaurantes. Fuente: Sistema información Restaurantes (2012)

4.2.4.3.2 Duplicidad de Procesos.

- Se encontraron principalmente 3 áreas diferentes que manejan los mismos procesos y cuyos responsables son personas diferentes: Compras, Recibo y distribución de mercancía y Contabilización y pago de facturas.
- Los procesos comunes no están estandarizados en todas las áreas Por ejemplo, mientras que Restaurantes no envía facturas para revisión de Auditoria y su revisión es Aleatoria, a KM5 se le revisa el 100% de las facturas. En KM5, cuando la solicitud de pedido llega al comprador es posible

que no esté codificado y debe solicitarlo, retrasando el proceso; en Restaurantes, todo lo que recibe el comprador existe en el sistema.

4.3. Aspectos relacionados con el Modelo de Gestión por Procesos

4.3.1. Identificación de Procesos de Apoyo

La identificación de los procesos que apoyan la gestión fue un proceso lento y exploratorio, dado que hasta el momento de la entrevista, los grupos no conocían el concepto de Procesos de Apoyo. De hecho, saben que para ejecutar su trabajo cuentan con personas de otras áreas de la universidad pero no tenían un listado elaborado.

| CARGOS | | |
|--|---|---|
| Administradores/Coord. Eventos | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| Servicios Generales, Mantenimiento, Centro de informatica, Compras de inversiones, Centro produccion Audiovisual, Juridica, Admisiones. Del area administrativa, Planeacion, Seguridad fisica, Gestión Humana, tesoreria, Mercadeo, Calidad. | Gestión Humana, Contabilidad, Oficina de Compras para inscripcion de proveedores Adquisiciones con las facturas | Manejo de sistema de información de Zeus por el Estudiante en practica, Proceso de Pagos a terceros, Las compras del economato. Nomina, capacitaciones, Salud Ocupacional, Mantenimiento de planta y equipos, Servicios Generales, Colplagas. |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| El pago a proveedores, Inventario, Creacion de proveedores en compras, | Mantenimiento, Centro de informatica, Seguridad integral para permitir el ingreso de proveedores. Servicios generales para el transporte de las cajas a los clientes. | Proyectos: Planeacion, Mantenimiento, Servicios Generales para transporte de elementos Calidad: Auditoria. Mercadeo: Graphique, Comunicaciones, TIC, Voluntariado para el pago del Staff, Servicios Generales, CPA |

Tabla 4.9 Respuesta a la pregunta 9. Identificas los procesos de apoyo que necesitas para llevar a cabo la gestión de tu proceso? Mencionalas. Fuente: (DUSLE, 2012)

Las áreas identificadas con Procesos de Apoyo se requieren para su gestión son:

- Dirección de Servicios Administrativos: Servicios Generales, Mantenimiento, Compras, Seguridad Física.
- Dirección TIC: Línea 123, Activación y desactivación de usuarios
- Comunicaciones: Centro de Producción Audiovisual, diseño,

- Dirección de Gestión Humana: Selección, Salud Ocupacional, Capacitación y Desarrollo, Asuntos Laborales
- Of Jurídica: Elaboración de contratos
- Planeación: Ejecución de proyectos
- Tesorería: Pago a proveedores
- Calidad, Auditoria: Control interno
- Oficina de voluntariado: Pago Staff

4.3.2 Interacción con las Áreas de la Dirección DUSLE

Uno de los aspectos presentes en el Modelo de Gestión por Procesos es la interrelación con otros procesos. Por esta razón se indagó sobre la relación que cada uno de los participantes tiene en otros procesos y cargos de la Dirección que podrían hacer que su servicio se viera afectado positiva o negativamente.

| CARGOS | | |
|---|---|---|
| Administradores/Coord. Eventos | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| Restaurantes: Con coliseo para todos los eventos. Eventos: se relaciona con todos menos con KM5. Graphique: se relaciona con Mercadeo como un proveedor. Todos se relacionan con Mercadeo como cliente. | Con los coordinadores de los restaurantes, con los Cajeros en los almacenes, Con el Auxiliar de Bodega y con el Auxiliar Administrativo del Administrador de Restaurantes para el recibo de documentos. | Mercadeo, Economato, Entre las coordinaciones para los grandes eventos. No sienten que tengan relacion con el Asistente Administrativo. No lo consideran parte de su proceso "No es proveedor de nosotros, simplemente hace parte como de un requisito". |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| Almacenes: Graphique para el recibo de pedidos, Por intermedio de la Central de Pedidos me relaciono con biblioteca, clientes en general. Restaurantes: se relaciona Le salon, las coordinaciones de restaurantes y el economato, tambien con el Asistente Administrativo DUSLE para la aprobacion de anticipos de compra de Le Salon. | El Economo se relaciona con compras y puntos de ventas, con el Asistente del Administracion de Restaurantes para la entrega de facturas de proveedores. El Graphique con KM5, El director y el Asistente Administrativo. Almacenes: el Du Nord Graphique y los puntos de venta. | Los dos se relacionan con todas las areas DUSLE excepto Economato. |

Tabla 4.10 Respuesta a Pregunta 4. Con cuales áreas de la DUSLE se relacionan para desarrollar sus procesos? Fuente: (DUSLE, 2012)

Se encontró que a nivel administrativo todas las áreas de DUSLE, Excepto Almacenes, tienen algún tipo de relación con el Asistente Administrativo de la Dirección ya sea para aprobaciones, entrega o solicitud de informes y de documentación. Las principales quejas y dificultades relacionadas con su proceso fueron:

- No lo reconocen como un actor o un área relevante de su proceso.
- Recibe tardíamente información importante para el cierre de mes por parte de los Administradores de Restaurantes y Graphique, quienes deben revisar sus inventarios para emitir ajustes y finalmente cargar la información en la interface contable. Generalmente debe entregar información parcial al Jefe de Contabilidad, lo que ocasiona desgaste al realizar dos veces los mismos procesos de envío de información: una incompleta y otra posterior, completa.
- Cuando las facturas no son ingresadas oportunamente refleja inventarios irreales que distorsionan las compras a realizar. Precisamente, la desactualización de esta información ocasiona que los encargados del Economato deban realizar inventarios manuales para verificar la información con la realidad de sus bodegas, ocasionando demoras en el pago de facturas y por ende bloqueos de despachos.

“Si no se le ha hecho ingreso a la mercancía el sistema no me ha reflejado que está vencida la factura. Y como no se ha hecho entrada de mercancía y si no se le ha pagado al proveedor vamos a estar bloqueados”. (DUSLE, 2012)

- También se perjudica cuando no puede ingresar los indicadores a tiempo porque la información se encuentra desactualizada.

En el Economato se presentan demoras de mercancías pero no es responsabilidad de compras, sino del proveedor. No reconoce el problema en el proceso de Compras sino en el incumplimiento del proveedor.

A nivel de Administradores, manifiestan inconformidad con la ejecución de Mercadeo. Admiten la entrega tardía en la información pero también creen que algunos problemas tienen su origen en la demora de la impresión del material publicitario. Graphique también manifiesta demoras en el suministro de mercancías para compras urgente que le piden los clientes. Considera que es muy largo el proceso de compra y a veces no le informan cuando llegan los productos al almacén

Mercadeo a su vez, cree en la importancia de la planeación de las actividades y que muchas veces las administraciones fallan en la entrega a tiempo de la información que requiere para serviles.

Entre los Coordinadores manifiestan algunos problemas con el suministro de productos para cumplir con órdenes de pedido. Admiten que las órdenes de compra llegan tardíamente y a pesar de ello y con el deseo de cumplir se piden a última hora y el proveedor no cumple con el despacho. Cuando el cumplimiento falla solo queda disculparse:

“...ya le habíamos prometido a nuestro cliente que le íbamos a cumplir con eso, tocaba llamarla, llamar al cliente y decirle, mire desafortunadamente pues nuestro proveedor nos quedó mal...” (DUSLE, 2012)

El Asistente de Proyecto manifiesta la dificultad que significa conseguir la información de ciertas áreas y que finalmente atrasan la ejecución del proyecto. “Hay que perseguir a muchas áreas para que cumplan con los tiempos”.

De igual forma, en cuanto al proceso de Sistema de Gestión de Calidad, manifiesta los inconvenientes presentados porque los dueños de proceso no se apropian de sus procesos y requieren de otra persona que realice la actualización en el sistema, sin sentirse con la autoridad de ordenarlo.

“Lo más difícil es pedirle a una persona “Por favor actualiza el indicador, por favor, por favor haz seguimiento, por favor haz esto, haz lo otro” (DUSLE, 2012)

Existe demora en la actualización de indicadores, lo que repercute directamente en la calificación del consolidado de la Dirección.

Percibe que en el tema de Calidad, no quieren asumir la responsabilidad de involucrarse mucho en el proceso,

A su vez el Asistente de Mercadeo manifiesta inconvenientes para obtener las piezas de mercadeo a tiempo. Ha tenido que retrasar el lanzamiento de eventos y promociones por demora en la entrega de la campaña publicitaria por parte de los Administradores y también por parte del Graphique en la impresión de los mismos.

Los insumos de Le Salon se compran por intermedio de Compras Restaurantes previa aprobación de un anticipo de parte del Asistente Administrativo. Las quejas están relacionadas con la cantidad errada de producto, la descripción incorrecta de lo comprado y la demora en el pago del anticipo para ejecutar la compra.

4.3.3 Satisfacción de clientes

A pesar que en la actualidad, no se cuenta con una base de datos de cliente formal y sistematizada, que no existe las hojas de vida de clientes y que los sistemas de información no se encuentran configurados para ofrecer una atención personalizada ni hacer seguimiento ni control de compras, se cuentan con mecanismos para conocer la satisfacción del cliente, sus gustos y sus preferencias aplicando otro tipo de modelos de investigación, tales como las encuestas que se realizan una vez al año, los estudios de mercado que realiza Mercadeo institucional y que son materia prima para conocer al cliente de hoy. Sobre los resultados obtenidos se elaboran planes de acción y de seguimiento.

A pesar que no se cuenta con una auditoria de servicio formal, se trabaja la calidad del servicio con la figura de clientes incognitos y realizando pruebas aleatorias. Además, se realizan grupos focales con clientes que apoyan la selección de nuevos productos o retroalimentan sobre el servicio recibido. Frecuentemente recibimos auditorias de calidad para verificar los procesos que logran la satisfacción al cliente. La Dirección DUSLE no cree en una figura de auditoría que verifique el servicio, dado que la razón de ser de las unidades es el Servicio. Debe formar parte de “nuestra razón, debe ser implícito en la piel de los que trabajamos por servicios”. (DUSLE, 2012)

Hay una promesa de servicio al cliente no se encuentra escrita a pesar que constantemente se habla sobre ella.

Finalmente no existe un áreas de Mercadeo y servicio al cliente, como tal pero se hace necesaria y así lo explica el Director de DUSLE cuando expresa, en la nueva estructura “quiero que haya un área que se encargue de Mercadeo y Servicio al cliente”. (DUSLE, 2012) De igual forma considera que cada administración debe bajar la misión y visión DUSLE y adaptarla a su tipo de negocios.

4.3.3.1 Calidad de Producto

En general los entrevistados describieron las formas como controlan la calidad de los productos que entregan al cliente, sea este el cliente final o proceso siguiente.

| CARGOS | | |
|--|--|---|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| Graphique: Aleatoria cuando lleguen los productos. Eventos: Verificacion uno a uno. Restaurantes: Que tengan certificacion INVIMA, Control del Chef. | Por el registro de las transferencias de dinero. | El chef controla visualmente y probando los platos. Se hacen rondas en las mañanas para verificar que se cumplan los procedimientos. Se mantiene actualizados los stock de minimos y maximos para evitar producto averiado por vencimiento y sobre stock |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| Almacenes: Por medio de un excel con los costos de productos para evitar errores en los precios de las ordenes de compra. Restaurantes: los precios estan matriculados en el sistema por lo que la posibilidad de error en orden de compra es minima. | Se manejan basculas para la precision del peso, se controlan las temperaturas, el vencimiento de los productos. Existe la planilla de los productos no conformes. | N/A |

Tabla 4.11 Respuesta a Pregunta 12. Como controla la calidad de los productos? Fuente: (DUSLE, 2012)

El administrador de Restaurantes opina que las empresas de comida tienen dentro de su operación una persona dedicada tiempo completo a la revisión de los puntos de venta, de la limpieza de los mismos, de la verificación y comprobación de salsas, de recetas, preparación. Una persona con formación en bacteriología y alimentos.

4.3.3.2 Manejo de Quejas y Reclamos.

El Sistema de Gestión de Calidad tiene dispuestos buzones de sugerencias On Line para recibir las Quejas y Reclamos de los clientes. Allí tienen libertad para expresarse clientes que no se sienten satisfechos con el servicio. A pesar de ello, los administradores consideran que “la gente no tiene la costumbre de quejarse y nosotros no les damos los medios para quejarse”. (DUSLE, 2012)

El incumplimiento de las áreas con las cuales se relacionan los procesos en estudio trae como consecuencia quejas y reclamos internas o que logran afectar el servicio al cliente. Algunas de las formas de manejar las quejas y reclamos mencionados fueron:

- Para la Administración de Almacenes, cuando no se realiza la promoción en los tiempos, se pierde la venta y no es posible recuperarla.
- En los Restaurantes, normalmente se le explica al usuario o cliente la razón de la demora. Algunas veces se soluciona enseguida como dar de cortesía lo que iba a comer, se les regala helado y se maneja la situación de forma que se solución enseguida.
- En Mercadeo, es poco lo que se puede hacer. A veces le ha tocado suspender la publicación de una promoción o actividad porque la información llegó tan tarde que ya no vale la pena sacarla, porque no tiene el impacto.

“Les comento lo que paso. Por qué las cosas no estuvieron listas. Les muestro como fue el proceso desde que empezó el proceso, hasta donde vamos al momento, diciéndoles que hay cosas que se me salen de las manos, para resolverlas como mercadeo como tal. Que puedo hacer”?

- Ninguno de los entrevistados lleva registro de las quejas y reclamos formales ni de los tratamientos realizados en los casos que se solucionaron “In Situ”. Mercadeo lleva un registro de cada una de sus actividades, si se llevó a cabo o no pero no especifica la razón de las cancelaciones, si las hubo. Economato llevaba un registro de las situaciones presentadas más como un “seguro” frente a un problema potencial que para realizar acciones preventivas.
- El registro de las No Conformidades de los procesos, se lleva más por Calidad y solo si tienen un efecto en los documentos, los valores o representan cambios de mercancía.

4.3.3.3. Especificaciones de Servicio

En cuanto a especificaciones de servicio, los entrevistados reconocen en algunos casos que no cumplen o no las tienen claramente divulgadas.

- Los Asistentes Administrativos y los Auxiliares de compras tienen claramente especificados el alcance de sus servicios, los cumplen y los divulgan a los proveedores y a sus clientes internos.
- En Restaurantes, las especificaciones de servicio están claras en el Café Du Nord y en 1966 en cuanto a tiempos de espera.
- En Graphique consideran que los clientes aún no tienen claro los tiempos para la elaboración de los productos, y esto les ocasiona presiones de ellos para hacer los trabajos en tiempos menores que los mínimos establecidos.

| CARGOS | | |
|--|--|---|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| Graphique: De 1 a 100, 70% Restaurantes: 80%. El café y el 66 son los únicos que tienen especificaciones de servicio en cuanto a tiempos de entrega Almacenes: Se tiene un acuerdo de servicio con tiempos de entrega y se está tratando de cumplir los tiempos. Estamos en un 70% | Asist. Dirección y Almacenes: Claro que sí, tenemos acuerdos de pago los viernes y se cumple con esa fecha. Graphique: "La gente no tiene idea de la magnitud de los servicios que está solicitando". Piden cosas que creen se pueden entregar de un día para otro. | Los clientes de aquí son clientes habituales ya conocen los tiempos de entrega. |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| En la mayoría de los casos sí se cumple. | Economo: Si y no, hay cosas que se nos salen de las manos, queremos cumplir pero no se pueden cumplir | Mercadeo: De 1 a 10, 7. Proyectos: El de reprografía se terminó 100% |

Tabla 4.12 ¿Se cumplen los acuerdos de servicio en cuanto a tiempos de entrega, calidad y cantidad? Fuente: (DUSLE, 2012)

4.3.4. Cultura Organizacional

Uno de los aspectos más importantes cuando se trabaja en gestión por procesos es la cultura organizacional, definida por Robbins (2008) como “un sistema de significados compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”, ya que el tipo de cultura de la organización facilitara o hará más difícil cualquier cambio que se plantee.

Analizando la subcultura de DUSLE, se encuentran elementos compartidos por los miembros de esta dirección, que la distinguen y la hacen fuerte con respecto a otras direcciones del resto de la universidad, que llaman la atención:

- **Edad.** Desde el director hasta asistentes y coordinadores, todos son personas jóvenes cuyas edades oscilan entre 23 años y 40. El 80% de los funcionarios son menores de 30 años. Esto hace que compartan gustos y tengan similares afinidades.
- **Identidad.** Los miembros Du Nord por lo menos a nivel de dirección a mando medio se encuentran identificados con la marca. Vibran, sienten la marca y se sienten parte de algo. Comparten tiempo dentro y fuera del trabajo. Se han organizado informalmente para tener grupos de comunicación por medios electrónicos, se uniforman con camisetas marcadas con el logo del área, algo poco visto en otras divisiones de la

institución y que genera comentarios positivos en otras áreas de la institución y deseos de pertenecer a ella.

- **Orientación al resultado.** Se detecta un fuerte compromiso con la institución, con su trabajo, con el sentido del mismo y con los resultados de lo que esperan de ellos.
- **Innovación y Riesgo.** A pesar de la juventud de los miembros, tienen importantes responsabilidades relacionadas con el cumplimiento de metas, dirección de personal, y bienes a cargo. De igual forma, existe la libertad para que se asuman riesgos controlados en el ejercicio de sus funciones, pudiendo tomar decisiones de nuevos productos, de estrategias para cumplir los objetivos.
- **Orientación a la gente.** Consecuentes con el direccionamiento humanista de la institución, se percibe en las decisiones la preocupación por el bienestar de los funcionarios, sobre todo en el personal base.
- **Estabilidad.** Se percibe un ambiente favorable para generar cambios, para crear nuevos retos y generar crecimiento.
- **Agresividad y competencia.** El equipo no es conformista, se percibe el deseo de no solo cumplir la meta sino superarla y para ello realizan una permanente revisión de las estrategias y metas.

Estas características se corroboran en la aplicación de una herramienta aplicada a 13 personas (Ver Anexo 2) en la que se refleja el grado de apertura de la Cultura DUSLE, basada en una serie de afirmaciones que miden la percepción que tienen de su jefe y que finalmente, se traduce en lo que representan en conjunto.

- Están de acuerdo con que el jefe prefiere el cambio a la estabilidad, consideran que su jefe los estimula a tener nuevas e innovadoras ideas, que tiene poca tolerancia a la pereza mental, y sienten que los anima a ver el mundo de una forma diferente. (Preguntas 7-8-9-14)
- Lo perciben como severo en la entrega tardía de tareas asignadas; sin embargo, creen que no solo el resultado cuanta sino también la forma en que se llegó a este resultado. (Preguntas 2-3-5)
- Consideran que para el jefe es importante la armonía de trabajo entre compañeros, se sienten equitativamente bien tratados y ellos se sienten cómodos en su presencia. (Preguntas 5-6-11)
- En general, el equipo DUSLE considera que la cultura organizacional es abierta en termino moderado, es decir que corre riesgos, da apoyo, humanística, orientada al equipo, tersa y orientada al crecimiento.
- El 77% de quienes respondieron la herramienta son jóvenes funcionarios con edades que oscilan entre los 24 y 33 años.

- El 23% de las personas que obtuvieron puntajes mucho más alto, consideran la cultura muy abierta. Es curioso anotar que estas personas tienen edades superiores a 29 años. Podría pensarse que estos funcionarios a razón de su edad, sienten más libertad para expresar lo que piensan sin miedo la censura.

4.3.5 Liderazgo

Para evaluar el estilo de liderazgo presente en DUSLE se aplicó una herramienta que evalúa la tendencia motivacional para gerenciar basada en los 6 estilos, a saber: Coercitivo, Establecedor de pautas, Autoritario, Sociable, Demócrata y Apoyador. (Ver Anexo 3).

La herramienta se aplicó a Director, Administradores y coordinadores quienes respondieron una serie de 31 preguntas. De acuerdo con las respuestas obtenidas, se puede determinar que el equipo DUSLE tiene variedad de estilos de gerencia en las que se destacan las tendencias demócrata, sociable y establecedor de pautas.

| | | Puntuación | | | | | | | | | | | Promedio |
|-------|------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| TOTAL | COERCITIVO | | | | | | | | | | | | 2,6 |
| | ESTABLECEDOR DE PAUTAS | | | | | | | | | | | | 4,4 |
| | AUTORITARIO | | | | | | | | | | | | 3,8 |
| | SOCIABLE | | | | | | | | | | | | 4,6 |
| | DEMOCRATA | | | | | | | | | | | | 4,8 |
| | APOYADOR | | | | | | | | | | | | 2,9 |

Tabla 4.13 Perfil de Estilo Motivacional. Fuente: Cuestionario realizado a coordinadores en Curso de Manejo de Equipos. Universidad del Norte 2012.

- En la tendencia demócrata, la más puntuada, se cree en la armonía pero no renuncia a la tarea de dirigir y gerenciar. Las necesidades motivan a las personas. Anima a establecer sus propias metas y elogia desempeños. Fiel, tolerante e indulgente. No espera que los otros lo imiten. No amenaza. Sin embargo, los resultados al mediano plazo fluctúan de acuerdo con las capacidades de la gente. No funciona bien cuando las personas necesitan control y dirección antes de tomar una decisión drástica y definitiva, se produce mucho desgaste,

- El 50% de los que respondieron la encuesta tuvieron el estilo sociable como la tendencia de mayor puntuación. Este estilo de gerencia considera que la armonía está por encima de todas las cosas. Opina que el mundo estará muy motivado si el ambiente de trabajo es de mucha confianza, lo cual es coherente con el ambiente de la institución donde la forma es muy importante para comunicar y para gerenciar. Sin embargo, en ninguno sobresale de forma desproporcionada en esta tendencia. En el equipo se encuentran personas con una alta tendencia sociable y también un 50% con una muy baja tendencia sociable. El tener una tendencia tan baja podría traer como consecuencia fuertes reacciones o choques por la forma de dirección.
- En el estilo establecedor de pautas, quien también asume las responsabilidades. Establece estándares altos. Recompensa el buen desempeño. Sin embargo, le cuesta delegar. Trabaja sin tregua para hacerlo todo. No ofrece apoyo y respaldo. Los resultados dependen de su esfuerzo y el de los colaboradores que imitan su comportamiento. Anima solo a los colaboradores que ya están motivados.

En conclusión, el estilo gerencial de los mandos altos y medios de DUSLE se encuentra marcado por 3 estilos dominantes sin que en general, se presente una desproporción de uno con respecto a los demás. El ser sociable es importante para mantener la armonía tanto en el equipo de trabajo, como en el entorno en que se desenvuelven con los clientes. En una cultura como la de la institución, la forma y el fondo son importantes. Los otros dos estilos predominantes en DUSLE tienen como característica principal funcionan bien cuando el personal es entrenado y tiene empoderamiento sobre su trabajo. De lo contrario, es posible que se puedan presentar síntomas de agotamiento y desgaste tanto en para el líder como en el personal a cargo.

4.3.6 Comunicaciones

4.3.6.1 Comunicación Hacia Abajo

A nivel institucional, la divulgación de la información de interés a la comunidad en general tal como Resoluciones rectorales, Memorandos formales, disposiciones sobre eventos, resultados de autoevaluaciones, planes de acción, entre otros se realiza vía correo electrónico, comunicados oficiales y memorandos personalizados según sea el caso.

A nivel de eventos, se transmite la información mediante la divulgación masiva de LA AGENDA institucional. A la información institucional y enlaces especializados, se accede fácilmente y de acuerdo con los perfiles de los usuarios por intermedio de la intranet de la página web www.uninorte.edu.co.

Las disposiciones generadas como resultado de las reuniones y comités ejecutivos o administrativos se bajan al personal base por intermedio de comités al interior de cada dirección.

En DUSLE se realiza un comité semanal, donde se informa de los acontecimientos institucionales, permitiéndoles estar preparados para los eventos y situaciones que se presenten durante la semana. También se informan y revisan las disposiciones, directrices, instrucciones, metas y estratégicas. De estos comités quedan como evidencia actas que se firman por los asistentes.

A nivel de administradores se realizan reuniones con el personal para informar sobre lo recibido en los comités. En Almacenes y eventos dejan actas de las reuniones.

A nivel de Coordinadores se detectaron algunas que si realizan reuniones y otras que no lo hacen:

A nivel de asistentes, se encontró que los que tienen personal a cargo se reúnen informalmente con su personal para revisar pendientes pero no dejan acta de los compromisos o temas revisados.

| CARGOS | | |
|--|--|---|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| <p>Todos los administradores manejan Correo electrónico, Reuniones semanales.</p> <p>Almacenes y Eventos: se deja constancia con actas de compromisos. Además para manejar el seguimiento de pedidos internos, se tiene un archivo compartido donde se actualiza la informacion.</p> <p>Graphique: se reunen todos los días al final para ver los estados de produccion. Manejan un archivo compartido llamado Status de Produccion donde actualizan el estado de los pedidos.</p> <p>Eventos, se maneja un Excel con los eventos programados.</p> | <p>Graphique: se realizan reuniones diarias para analizar los status de pedidos, pero hacen reuniones pequeñas para revisar las fallas de cada uno, los defectos y mirar como podemos mejorarlos. " La idea es que lo miremos sano".</p> <p>Almacenes: participa en las reuniones generales los jueves y realiza reuniones con las cajeras de los almacenes.</p> <p>Direccion: hace reuniones con su personal informalmente.</p> | <p>Correo electrónico muy poco porque no lo sabe usar la base de la estructura.</p> <p>Reuniones cuando hay eventos.</p> <p>El equipo de 1966 " rsta full tecnologico y toda la informacion que se les manda les llega al celular".</p> <p>Memorandos informativos, cartelera en la cocina.</p> |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| <p>Almacenes: En comites semanales de administracion de almacenes</p> <p>Restaurantes: Comité de Direccion</p> | <p>Como la informacion esta en la misma area se dice verbalmente, Se realizan reuniones, no todos los días, informalmente en la semana.</p> | <p>La comunicación es Verbal y escrita por correo electronico. Participan en Comites Semanales de Direccion.</p> <p>El Asistente de Mercadeo se sienta 5 minutos con los diseñadores para dar la idea del trabajo y que ellos puedan elaborar diseños..</p> |

Tabla 4.14 Respuesta a la Pregunta 14. ¿Cómo se comunican con el personal a cargo para mantenerlo informado sobre las actividades eventos y novedades? ¿Cómo fluye y los medios usados?" Fuente: (DUSLE, 2012)

4.3.6.2 Comunicación Hacia Arriba

La comunicación hacia arriba se da para retroalimentar a los superiores sobre el desempeño y avance de metas, mejoras de cada área. Se da normalmente en las reuniones de comité de cada uno de los que menciono tener reuniones con su personal. En las entrevistas manifiestan que existe confianza de su personal para contarles cualquier situación que les pudiera afectarles.

4.3.6.3 Comunicación Lateral

La comunicación lateral se da en DUSLE muy marcadamente en los funcionarios que comparten las mismas instalaciones físicas. Este tipo de comunicación es eficaz cuando se trata de coordinar o solucionar rápidamente una situación o problema presentado. Normalmente se comunican entre coordinadores acuerdan un plan de acción e informan a su jefe.

A pesar de ser eficaz para la resolución pronta de problemas, se presentan confusiones porque no quedan formalizados los acuerdos y si llega a existir problemas futuros no hay un responsable claro.

4.3.6.4 Herramientas para la Comunicación

Se evidencia el uso generalizado del correo electrónico, sobre todo entre director y administradores y coordinadores. A nivel de la base de funcionarios en la Administración de Almacenes existe un cubrimiento del 90% de la información usando el correo electrónico entre sus funcionarios base.

El correo interno Ofelia se usa para comunicación formal e instrucciones precisas sobre temas concretos. Está restringido para director, administradores, coordinadores y asistentes.

| CARGOS | | |
|--|--|--|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| Todos los administradores manejan Correo electrónico, Reuniones semanales. | Almacenes: participa en las reuniones generales los jueves y realiza reuniones con las cajeras de los almacenes. Direccion: participa de los procesos de calidad y comunica los cambios a los coordinadores. Graphique: Se reúne a la gente y se notifica verbalmente o por escrito. | "Los cambios que tenemos no tocan a la planta, por decirlo así. Se hace cambios en la estrategia no en los procesos y se comunican a través de reuniones". Coord Plaza |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| Almacenes: Hace parte de los procesos de cambio porque participa de los mismos. La comunicación es electrónica. Restaurantes: No participa en la actualización de procesos. Los conoce pero no forma parte de su realización. | Se reúne a la gente y se les informa el nuevo proceso. También en las reuniones semanales se informa. | El Asistente de Proyectos participa en la redacción de los cambios de procesos. |

Tabla 4.15 Respuesta a Pregunta 15. ¿Cuándo se presentan cambios en los procesos, como se enteran de estos cambios el personal a cargo? (DUSLE, 2012)

4.3.6.5 Comunicación Formal e Informal

- **Formal:** Se detecta la comunicación de tipo cadena cuando la información baja del nivel de alta dirección hacia cada administración. También la información tipo rueda ósea cuando cada líder de equipo se reúne y transmite la información a su grupo de trabajo y por último, en algunas administraciones se detecta una comunicación de todos los canales porque cuando van a ejecutar las tareas, se apoyan mutuamente y se comunican las instrucciones mutuamente.

- **Informal:** Se detecta una fuerte comunicación informal por mensajería instantánea entre algunos administradores, coordinadores y compañeros de staff DUSLE que apoya tanto la gestión o las “emergencias” que pudieran surgir eventualmente y que permita a los demás ayudar a resolver rápidamente la situación. También es un medio usado para organizar reuniones informales fuera del trabajo, lo que les permite estrechar más aun sus vínculos laborales y afectivos como compañeros de labores. Así mismo, también se destaca una gran informalidad en la comunicación diaria en cada unidad con su personal.

4.4 Manejo de la Información

Actualmente, la Dirección no posee un sistema integrado de información que le permita obtener información de ventas, inventarios, compras y pagos de forma integrada. La información se gestiona y procesa en dos sistemas diferentes y se consolida en el sistema general de la universidad. El programa ZEUS administra y controla los procesos de compras, inventarios, ventas y pagos a terceros en las administraciones de Restaurantes, Eventos y Centro de Diseño e Impresión. Los usuarios de este sistema manifiestan la facilidad y rapidez para extraer la información para su gestión diaria. Sin embargo, según lo manifestaron en las entrevistas, no son expertos en el manejo de la misma. (Ver tabla 4,15 Respuesta a pregunta 13).

Para gestionar la información en la Administración de Almacenes se utiliza un software llamado SIIGO que suministra información contable, de ventas, inventario y adquisición de mercancías. La extracción de la información en este sistema es más compleja e incluye variados informes que deben ajustarse a la necesidad del usuario lo que implica varias horas de trabajo.

Reconocen su falta de conocimiento del sistema, la información es suministrada en su gran mayoría por el Asistente Administrativo. Uno de los coordinadores no tiene acceso a Zeus, y recibe la información de un compañero que le “hace el favor”.

Los dos sistemas envían información al sistema central de la universidad BANNER, desde donde se generan los informes oficiales de Estado de Pérdidas y Ganancias, ejecución presupuestal, Balances, entre otros. La unificación de esta información se hace una vez al mes por el Jefe de contabilidad quien baja la información por interface en una labor que puede tardar hasta 2 días de trabajo.

La información referente a la gestión de los procesos de calidad se encuentra documentada en un sistema especializado llamado Isolución donde se caracterizan los procesos, se detallan procedimientos e instructivos, se registran las mejoras, los indicadores de gestión, permitiendo su rápido seguimiento y control. Sin embargo, en las entrevistas se manifiesta el desconocimiento y apatía por conocer y familiarizarse con el sistema. No lo conocen, no lo manejan y la información generalmente la solicitan a quien consideran que tiene más conocimiento en el manejo de Isolución.

| CARGOS | | |
|--|--|--|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| <p>Eventos: Toda la informacion me la extrae el Administrador de Restaurantes, aparte usan excel</p> <p>Restaurantes: Todo puedo verlo por Zeus.</p> <p>Graphique: Yo puedo verlo en el sistema de clientes. Mi asistente administrativo se encarga de enviarme las cosas</p> | <p>Dirección: "El sistema Zeus da todo lo que necesito saber".</p> <p>Usan Banner</p> <p>El coordinador de la Sala de Internet usa un sistema para recarga de tiempo.</p> <p>Toda la informacion contable se pasa al sistema Banner usando interfases.</p> <p>Almacenes: Usa SIIGO, Banner</p> | <p>Toda la informacion numerica la sacamos de ZEUS.</p> |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| <p>Compras Restaurante: Anualmente obtenemos la informacion es un porcentaje de las ventas anuales. Es la meta de compras para el año</p> <p>Aux Compras Almacenes: Se obtiene de SIIGO y del presupuesto de compra de almacenes. Se hace analisis de informaicon con base en lo que sale del sistema.</p> | <p>El Economo recibe la informacion que le entregan los coordinadores. En el Graphique la realiza el Asistente administrativo. La informacion necesaria para el seguimiento se extrae de SIIGO por el Aux de digitacion y la de compras.</p> | <p>Mercadeo: Solicita informacion de las Ventas realizadas para la actividad y saca el ROI de la misma.</p> <p>Calidad: Se extrae la informacion de los informes entregados por calidad.</p> |

Tabla 4.16 Respuesta a pregunta 13. Como obtienen la información numérica que necesitan para seguimiento de sus procesos, (números, los indicadores, el control interno, las metas). Fuente: (DUSLE, 2012)

Como debilidades en cuanto a la búsqueda y manejo de información requerida para su trabajo se encontraron las siguientes:

- No conocen profundamente los sistemas de información con los que cuentan.
- Existe apatía para conocer y manejar el sistema de documentación de calidad. La tarea la delegan a un tercero que documenta en el sistema los cambios.

| CARGOS | | |
|---|--|--|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| <p>Graphique: La informacion se la pide al Asistente Administrativo porque no conoce el sistema de informacion Zeus. No tiene claro los descuentos que puede otorgar de acuerdo con su rentabilidad.</p> <p>Restaurantes: Algunas cosas de Zeus las conozco pero no toda la plataforma y no aprovecha todas las ventajas que podria tener conocer el sistema a fondo.</p> <p>Eventos: Apenas esta conociendo el sistema. Pregunta todo porque no tiene plataforma de informacion.</p> <p>Almacenes: Se encuentra pero es muy dificil de amasar. De trabajar. En Isolucion encuentro todo lo que se necesita de calidad.</p> | <p>Direccion: En mi sistema si, cuento con toda la informacion para trabajar.</p> <p>Almacenes: No. Para poder ejecutar mi labor me toca hacer muchas tablas en Excel. A veces los informes que necesito no salen completos y tengo que recurrir a varios informes.</p> <p>Graphique: No recurre a Isolucion. Recurre a las personas que estan capacitadas en el sistema. Usan Zeus, tiene base de datos de proveedores, y tiene cuadros para la trazabilidad de los procesos.</p> | <p>La informacion la encuentran en libros, capacitaciones e internet, el sistema de calidad y los formatos. En Zeus encuentran la informacion para su trabajo y se apoyan en SIGMA el sistema para reportar novedades de mantenimiento.</p> |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| <p>Almacenes: La informacion la da el sistema. Tambien se apoya en informe elaborados por sus compañeros que estan colgados en el servidor.</p> <p>Restaurantes: Zeus, tiene acceso a todo en esa programa.</p> | <p>Almacenes: La informacion esta en SIIGO, hay que hacer analisis de varios reportes y manejar tablas en excel. Se maneja tambien cuadro de pedidos para la trazabilidad. Si maneja Isolucion</p> <p>Economo: No maneja Isolucion</p> | <p>La informacion para ejecutar sus procesos no la encuentran facilmente. Tienen que ver mucho con la creatividad y requieren de tiempo. En cuanto a Calidad considera que no es facil aportar para la mejora de un proceso que no es el suyo cuando no conoce los detalles del mismo.</p> |

Tabla 4.17 Respuesta a pregunta 18. ¿Cómo se encuentra la información que necesitas para llevar a cabo los procesos a cargo en cuanto a conocimiento, facilidad de acceso, estandarización, disponibilidad, e integración? Cuentan con base de datos para ejecutar los procesos Ejm. Base de datos de costos, proveedores, clientes, etc.)Fuente: (DUSLE, 2012)

4.4 Aspectos Tecnológicos

En su Visión institucional, la importancia de la tecnología se explica como un factor diferenciador que le permite adquirir las soluciones tecnológicas adecuadas que apoyen la misión de la universidad y “permita atender las necesidades de la institución y de sus miembros, ofreciendo mayores y mejores servicios y recursos, con el máximo aprovechamiento de la información, maximizando los beneficios,

capitalizando oportunidades y generando ventajas competitivas” de tal forma que se mantenga a la universidad “en posición de liderazgo en su conocimiento, apropiación y utilización en el ejercicio de su función académica y administrativa para que los objetivos planteados por las distintas áreas sean alcanzados y se lleven a cabo de forma oportuna.” (Universidad del Norte, 2008)

A nivel de sistemas de información, DUSLE se apoya para su gestión en 5 sistemas de información básicos:

- BANNER: Sistema central de información académico y financiero de la Universidad. A este sistema llega finalmente toda la información generada por las unidades, vía interface. El director y administradores se apoyan en este sistema para verificar presupuestos y ejecución presupuestal de las oficinas y de su propia unidad de negocio. De igual forma, el Coordinador de Evento utiliza el sistema para gestionar el alquiler de salones.
- ZEUS: Sistema de gestión para la administración de Restaurantes, Coliseo, Diseño e Impresión.
- SIIGO: Sistema de gestión para la administración de almacenes. Actualmente se está realizando un proceso de selección de nuevo sistema de información debido a que las características del negocio de librería son muy especializadas y el sistema actual no las resuelve satisfactoriamente.
- CIBERCAFE: Sistema de información cuya función principal es contabilizar los tiempos de uso de los equipos en la sala de internet.
- SMARTTAR: Sistema de información cuya función principal, es controlar los minutos en las cabinas telefónicas del punto de venta Servicios & Transcripciones.

Todo el personal administrativo se apoya en los sistemas de información y, con contadas excepciones, como el personal de cocina, aseo o traslado de productos, todos cuentan con un computador para la ejecución de sus labores diarias.

En los puntos de ventas de Mediateca, Puntos de fotocopiado y Servicios & Transcripciones controlan la venta con caja registradora y se consolida la información al final del día en la administración correspondiente.

ISOLUCION: Sistema para la gestión de los procesos a la luz del Sistema de Gestión de Calidad. Este sistema es muy útil porque apoya la documentación, la actualización, permite el control de cambios que suceden en los procesos, asegurando la trazabilidad de los mismos, y ayuda con la gestión de los procesos de mejora y seguimiento.

4.5 Aspectos del Talento Humano

4.5.1 Capacitación

En general, los entrevistados no se encuentran conformes con la capacitación recibida por el personal en su puesto de trabajo. Consideran que no existen tiempos mínimos para el entrenamiento sistematizado del personal y esto repercute en el servicio final al cliente. Sobre todo en el caso de los meseros.

Generalmente, cuando llega una persona al puesto, recibe la inducción de quien lo deja, y de su jefe, sobre todo en el caso de los aprendices.

En restaurantes, recibe inducción de sus compañeros, y tal como manifiestan, afortunadamente los puestos no son únicos y siempre hay alguien que puede enseñar el cargo. Sin embargo, consideran que falta una estrategia clara para capacitar a las personas que ingresan en las unidades. (Ver tabla Pregunta 19).

- Creen que hace falta una Escuela de Capacitación
- Que necesitamos darle entrenamiento en cómo atender a los clientes
- Que hace falta retomar las inducciones que se hacían al personal nuevo que recorría las unidades y era presentado a los compañeros.
- Restaurante preferiría capacitaciones más prácticas que teóricas por el tipo de personal
- Están de acuerdo con que muchas de las fallas de atención en el personal tienen su origen en la capacitación inicial de los colaboradores.

| CARGOS | | |
|--|--|--|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| <p>Si pero no es bueno. No tienen estipulado una induccion a la persona. Lo ponemos enseguida a trabajar. Muchas de las fallas que tenemos actualmente es por entrenamiento a la persona.</p> <p>Graphique: el personal tecnico esta bien capacitado pero el ejecutivo de cuentas no.</p> <p>En cuanto a las capacitaciones, el personas de Le Salon le solicita la capacitacion y ella gestiona con los proveedores.</p> <p>Restaurantes: no se siente satisfecho con lo que hace Gestion Humana, porque las capacitaciones explican mucha teoria y deberian ser mas practicas y de campo .</p> | <p>Cuando llega una persona nueva, se le da una induccion corta y la persona que la reemplaza le da el resto de instrucciones.</p> | <p>Si hay induccion al cargo pero no es suficiente. En la naturaleza del negocio todo es para ya y no hay tiempo.</p> <p>Crean que falta una escuela de capacitacion</p> |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| <p>Almacenes: Ella da induccion a su estudiante en practica. El que deja el cargo le da la induccion al nuevo y luego ella completa la induccion.</p> <p>Restaurantes: No recibí induccion en el cargo. Nadie me ayudo.</p> | <p>Opinan que la induccion al cargo es un mal general en la universidad. "</p> <p>Cuando llega una persona le damos el area a vender y entonces cuando se vienen a acordar es que no les enseñamos a tratar a los clientes." Se alcanzo a tener una epoca en la que habia una persona que los presentaba a toda la Direccion, pero no se hizo mas.</p> <p>Se deberia implementar una induccion al cargo.</p> | N/A |

Tabla 4.18 Respuesta a Pregunta 19. ¿Cómo es la capacitación en los procesos del personal a cargo? ¿Existe inducción al cargos? (DUSLE, 2012)

4.5.2 Motivación.

Uno de los aspectos más importantes para implementar gestión por procesos es el grado de motivación del personal a cargo. (Ver Tablas Pregunta 17, 20, 21) En las entrevistas realizadas se resaltan:

- El ambiente alta motivación de los entrevistados.
- La capacidad para afrontar los problemas del área, para hablarlos y solucionarlos.

- Se dan las oportunidades de rotación en los puestos que lo pueden hacer, lo que ayuda a evitar la monotonía.
- En restaurantes se permite la participación del personal en las decisiones pero la decisión final la toma el administrador. También piensa que las propuestas no son espontaneas sino que son inducidas por parte del personal.
- El Auxiliar de compras opina que muchas personas quieren opinar sobre su puesto pero en realidad no lo conocen lo suficiente.
- Cargos como los de compras generan gran estrés por la presión que ejercen los clientes, almacenes o restaurantes para que lleguen los productos. Manifiestan

| CARGOS | | |
|--|---|--|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| <p>Graphique: El personal quiere realizar rotaciones pero aun no se han efectuado. El practicante ha sido una sorpresa porque se ha apropiado de su puesto y ha asumido retos mayores.</p> <p>Eventos: No hay posibilidades porque los cargos son de funciones muy operativas y su personal es especializado.</p> <p>Restaurantes: El personal rota en los cargos que apliquen para no afectar la calidad de los productos</p> | <p>Graphique: Se propuso la actividad de "Cede tu puesto" para tratar de ponerse en los zapatos del otro. Aun no se ha implementado. El Aux de fotocopiado se ofrecio a ayudar con produccion.</p> | <p>El personal puede hacer de todo, en el 1966 hacen todo la cajera puede atender y viceversa. En el Café tambien pueden atender, servir y barrer.</p> <p>No se ha presentado alguien que quiere mas responsabilidades pero a los que se le asigna una, la asumen y la cumplen. Por ejemplo, en el 1966 el Sous Chef se le dio una resposnabilidad mayor y pudo con el reto.</p> |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| N/A | <p>Economo: La gente rota dentro de la misma area. Alguna vez les propuse a los que trabajan conmigo que se fueran un rato a la cocina pero ellos quieren trabajar en mi area.</p> <p>Almacenes: todos hacen todo excepto ATOM porque es muy especializado.</p> | N/A |

Tabla 4.19 Respuestas a Pregunta 20. El personal tiene injerencia en el diseño de su puesto de trabajo, que puede darse por rotación de puestos, por rediseño del puesto (para tener más tareas menos rutinarias) o enriquecimiento del puesto (darle más responsabilidad vertical) Fuente (DUSLE, 2012)

| CARGOS | | |
|---|--|---|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| Restaurantes: Totalmente, pero las decisiones finales las tomo yo. Almacenes/ Graphique: Si | N/A | Si claro |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| Almacenes: Se revisan las situaciones y se exponen las soluciones para tomar la decision conjuntamente. Restaurantes: Voy directamente y le comento la situación., en los comites de compra. | Economo: El personal tiene la confianza para hablar de sus problemas con sus compañeros, con su jefe. Siempre se tratan de solucionar las cosas, no imponiendo nada. | N/A |

Tabla 4.20 Respuesta a Pregunta 21. ¿El personal a tu cargo tiene posibilidad de realizar reuniones para exponer sus situaciones y encontrar soluciones, tiene participación en las decisiones que se toman en el área? (DUSLE, 2012)

| CARGOS | | |
|--|--|---|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| Graphique: el personal se le acerca para darle ideas y mejoras al proceso, Restaurantes: Considera que no recibe propuestas de mejoras espontaneamente sino porque son instados a hablar. Eventos: Recibe propuestas para mejorar sus procesos y las deja plasmadas en las reuniones semanales. Almacenes: Las propuestas se reciben constantemente informalmente o en las reuniones de la semana. Asi como en las reuniones de Calidad. | Graphique: Considera que la gente tiene libertad de opinar " No se sienten en dictadura. Yo dije y si paso. Demostrar que si se puede. Direccion: generalmente es quien propone los cambios en sus procesos, su personal es aprendiz y no conocen los procesos lo suficiente. Almacenes: En las reuniones semanales y en las de cajas. | En las mismas reuniones siempre salen ideas. " Son cabildos abiertos que se hacen. Cada vez que se hace una reunión la gente habla y propone ideas y despues lo aterrizamos un poquito. Si es de recetas hablamos con el Chef, miramos si se puede hacer, si le parece bien lo subimos donde nuestro jefe." La libertad hay pero no siempre todos hablan siempre son los mismos 3". Du Nord Plaza En el Du Nord H tambien proponen y sugieren. En el 1966, todos son propositivos. Siempre estan pensando en sacar cosas nuevas. En el Cafe, los meseros tambien estan pendientes de mirar que nuevas cosas se pueden hacer. |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| Restaurantes: A veces le sugieren mejoras sin tener fundamento y que no tienen en cuenta las necesidades o restricciones. Almacenes: Se hacen en reuniones con las demas areas. | Economo: ellos opinan y se hace la prueba, si funciona, listo la implementamos. Almacenes: Opina que no se imponen, sino que se tratan de hacer las cosas. | Mercadeo: En temas de diseño de piezas publicitarias ellos proponen mejoras. Proyectos: Las sugerencias mias provienen de las personas que interactuan conmigo en el proceso. |

Tabla 4.21 Respuesta a Pregunta 17. ¿De qué manera se proponen mejoras a los procesos a cargo? ¿El personal las propone? (DUSLE, 2012)

| CARGOS | | |
|---|--|---|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| <p>En cuanto a Ausentismo:</p> <p>En Le Salon, Si</p> <p>Graphique: No</p> <p>Restaurantes: Nivel intermedio</p> <p>Almacenes: No</p> <p>En cuanto al ambiente de trabajo:</p> <p>Graphique, Restaurantes y Almacenes: Ameno, "Reameno"</p> <p>"Le Salon tiene un problema porque el ambiente entre ellas es ameno pero tienen un problema con el servicio al cliente".</p> | <p>Asist. Direccion: es tranquilo y ameno. No tenemos ausentismo. Ellos son responsables.</p> <p>Graphique: No todos son responsables.</p> | <p>No. La forma como nosotros nos relacionamos es un reflejo de cómo nos relacionamos con ellos. El ambiente que tenemos entre nosotros los coordinadores, se baja hasta ellos.</p> |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| <p>Siempre hay estrés porque si la mercancia no ha llegado. Cuando hay eventos, si porque todos estan presionando. Y uno tambien tiene que presionar para que no solo llegue la mercancia sino para que la suban y la entreguen. Ambiente ameno, trabajan solos pero se relacionan con sus compañeros.</p> | <p>Economo: Mi personal no falta al trabajo.</p> <p>En cuanto al ambien de trabajo</p> <p>Ecónomo: " Me siento mas bien aquí que en mi casa. Adoro mis hijos, pero me encanta mi trabajo". A veces le he dicho a los muchachos que si quieren rotar en otra parte y ellos dicen que no, que se quieren quedar conmigo.</p> <p>Almacenes: El ambiente es bueno pero yo quiero regresar a mi puesto original. Todo el mundo se siente a gusto.</p> | <p>Si Claro</p> |

Tabla 4.22 Respuesta a Pregunta 22. ¿Existe alto ausentismo en su área? ¿Se percibe un ambiente ameno para trabajar? (DUSLE, 2012)

4.5.3 Empoderamiento

El empoderamiento se da cuando una persona tiene los 3 componentes: Poder, autoridad y responsabilidad.

4.5.3.1 Poder

En general tienen poder para tomar decisiones en su área. Se manifiestan algunas excepciones en:

- Compras Restaurantes: No evidencia autonomía para la compra ni la toma decisiones. Todos sus pasos están estandarizados. Se mueve entre proveedores previamente seleccionados y su capacidad de negociación se limita a ellos.
- En el Caso de Graphique, el asistente manifiesta la necesidad de tener mayor apoyo para aprender sobre sus funciones por las características del mismo, el poco tiempo que tiene abierta la unidad y la inexperiencia de todos.
- Tienen poder para disponer de las acciones en sus áreas. Tienen el poder para disponer de recursos financieros en cuanto a inversiones.

| CARGOS | | |
|---|--|---|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| <p>Perfectamente para trabajar. Totalmente respaldado.</p> <p>Para decisiones de personal y de recursos no tienen autonomia.</p> | <p>Dirección: Me siento totalmente respaldado. Tengo las herramientas para tomar decisiones. Para las decisiones independientes a las del día a día. Los pagos llevan un VoBo del Director pero yo tengo la autonomía de decir a quien pago</p> <p>Almacenes; Si totalmente respaldado. Ya no tengo que preguntar ni esperar a que la Administradora me diga. Si tengo situaciones de mi cargo, las soluciono. Tuve problemas con el sistema de llamadas y solucione solo.</p> <p>Graphique: Necesito el apoyo para aprender sobre temas administrativos. Todos somos nuevos en el área y no somos fuertes en eso. No siento que tengo herramientas para tomar decisiones.</p> | <p>Respaldados totalmente. Poseen las herramientas para tomar decisiones.</p> <p>Su autonomía se limita a los planes de acción de su área, no a recursos de dinero, o de retirar personal.</p> |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| <p>Almacenes: Me siento respaldada. Tengo las herramientas para tomar decisiones. Y si se necesita cambiar el administrador decide. Puedo sugerir cambios de procedimientos pero el toma la decisión.</p> <p>Restaurantes: ya tengo los lineamientos para cuando alguien me falla. Ya se a quien comprar. No tomo decisiones en los procesos de mejora.</p> | <p>Almacenes/Economo: Si se sienten respaldados.</p> <p>La autonomía para tomar decisiones no la sienten completa.</p> | <p>Se sienten totalmente respaldados.</p> <p>Si tienen las herramientas para la toma de decisiones pero de todas formas preguntan. En muchas cosas proponen pero no toman decisiones finales.</p> |

Tabla 4.23 Respuesta a Pregunta 24. ¿Cómo se siente con respecto al respaldo de su superior? ¿Cree que tiene las herramientas para tomar decisiones sin consultar? Esta claramente establecido la autonomía en la toma de decisiones en cuanto a recursos, al personal, en cuanto a planes de acción del procesos. (DUSLE, 2012)

| CARGOS | | |
|---|---|--|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| <p>Restaurantes: Totalmente, me apoyo con consejos pero la decision es mia.</p> <p>Graphique: No para temas financieros. Soy autonoma para nuevos productos y servicios.</p> <p>Almacenes: Totalmente autonoma.</p> <p>Eventos: Las decisiones de alquiler de espacio tienen como prioridad los eventos de la academia.</p> | <p>Direccion: "Yo soy la mano derecha del director. Tomo decisiones mas gerenciales que podemos trabajar el director y yo". Tengo autonomia para tomar decisiones.</p> <p>Almacenes: Existen herramientas para ayudar a la toma de decisiones. En los pagos si yo sustento un pago se hace.</p> | <p>Si totalmente. Existen dudas por parte de uno de los coordinadores, sobre nuevos productos.</p> <p>Tienen autonomia para colocar precios de venta.</p> <p>Consultan todo, lo informan para que esten enterados el jefe.</p> <p>Consulta todo lo que pueda afectar al equipo.</p> <p>Comentamos al jefe la situacion para que este enterado.</p> |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| <p>Hasta donde llega mi cargo. Si se que debo comprar mas de algo lo hago, los cambios de precios dentro de los parametros definidos por mi jefe.</p> <p>Restaurantes: Hago lo que me piden que haga.</p> | <p>Si, hasta donde permite el cargo</p> | <p>En algunos casos , si, no en todo. En algunas cosas necesitamos el aval de nuestro jefe.</p> |

Tabla 4.24 Respuesta a Pregunta 23.1 ¿Tienes autonomía para la toma de decisiones? (DUSLE, 2012)

4.5.3.2 Autoridad

Las líneas de autoridad están muy claras en DUSLE, La gente sabe de quien depende y quien depende de ellos. Solo en el caso de Graphique el Asistente considera que no tiene a nadie a cargo pero “manda a todos”. Ver Tabla Pregunta 16.

| CARGOS | | |
|---|--|---|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| Si, Totalmente | <p>Los asistentes de direccion y de almacenes tienen claro que las cajas dependen de ellos.</p> <p>En el caso del Asistente de Graphique considera que " no tiene a nadie a cargo pero manda a todo el mundo".</p> | Si, totalmente. |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| <p>Almacenes: Si</p> <p>Restaurantes: N/A</p> | Si | <p>El personal de Mercadeo tiene claro de quien depende</p> <p>Proyectos: N/A</p> |

Tabla 4.25 Respuesta a pregunta 16. ¿Los funcionarios tienen claro de quien dependen y quienes dependen de ellos? (DUSLE, 2012)

4.5.3.3 Responsabilidad

En general todos sienten que su cargo está acorde con la responsabilidad del mismo. Sin embargo, se encontraron casos donde los entrevistados se sintieron agobiados por responsabilidades mayores a su capacidad de toma de decisión. Ver Tabla Pregunta 23.2:

- En el caso de la Administración de Coliseo Eventos, considera que no puede negociar libremente con el alquiler de espacio de coliseo porque priman siempre los eventos institucionales, teniendo en cuenta su meta de ventas.
- El Asistente Administrativo Graphique siente muchas responsabilidades y la autoridad de dos personas que mandan.
- El Administrador de Restaurantes siente sobrecarga de trabajo ya que su apoyo está trabajando en otras cosas que no son las suyas.
- Los Auxiliares de compra y de Bodega de Almacenes sienten que tienen equilibrio entre ambas.
- El Asistente de Proyecto se siente cargado con la responsabilidad de terminar un proyecto en el que él no puede tomar ninguna decisión, ya que depende de muchas personas que no entregan a tiempo.
- De igual forma siente el peso de la responsabilidad de Calidad en sus manos cuando debería depender de los responsables de cada proceso. Siente que deberían conocer y gestionar sus propios procesos.

| CARGOS | | |
|--|---|--|
| Administradores | Asistentes Administrativos | Coordinadores Restaurantes |
| <p>Graphique: Esta equilibrado</p> <p>Eventos: No tengo libertad para vender lo que quiero vender.</p> <p>Restaurantes: Demasiadas cosas para la responsabilidad del cargo. Se siente sobrecargado porque su estudiante esta trabajando en otra actividad no relacionada con su función.</p> <p>Almacenes: No. Esta acorde con mi capacidad de tomar decisiones.</p> | <p>Direccion: No. Al contrario tengo total posibilidad de tomar decisiones de mi cargo.</p> <p>Graphique: A mi me pasa esto. Yo tengo muchas responsabilidades y dependo de mi jefe y del Asistente de Direccion.</p> | <p>No.</p> |
| Auxiliares de compra | Ecónomo/Aux. Bodega | Asistentes Mercadeo/Proyectos y Calidad |
| <p>Almacenes: "Tenemos bastantes responsabilidades y en el momento de decidir tengo la posibilidad de tomar decisiones".</p> <p>Restaurantes: El comité de compra decide lo que tiene que comprar y solo ejecuto.</p> | <p>Economo: No me ha pasado.</p> <p>Almacenes: A mi me pasa a veces. Se hace todo por cumplir con la responsabilidad pero hay cosas que se salen de las manos.</p> | <p>Proyectos: "Sí. Decirme a mí que tengo que tener para diciembre 2012 el proyecto de minimarket para construir en el 2013 y que me sienta amarrado de manos y no poder decir por qué no puedo contratar a un arquitecto un ingeniero que me haga las cosas más rápido? Para mí sí. Llega el 2012 no vamos a tener las cosas a tiempo y todo va a recaer sobre mí. Claro que yo tengo todo escrito y las justificaciones, pero de todos modos el encargado es uno".</p> |

Tabla 4.26 Respuesta a pregunta 23.2 ¿Sientes que el nivel de responsabilidad es mayor que la posibilidad de tomar decisiones? (DUSLE, 2012)

4.6 CONCLUSIONES

Una vez analizados los aspectos organizaciones de DUSLE relacionados con el Modelo de Gestión por Procesos, se encontraron debilidades y fortalezas las cuales se resumen en el siguiente cuadro:

| DEBILIDADES |
|--|
| <p>Se detectaron procedimientos comunes en DUSLE no se encuentran estandarizados y funcionan de forma diferente sin razon. Por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Restaurantes no envia facturas para revision de Auditoria y el control es Aleatorio. A Almacenes Auditoria le revisa el 100% de las facturas. 2. En KM5 Cuando la solicitud de pedido llega al comprador si no esta codificado, debe solicitarlo, en Restaurantes, todo lo se pide para comprar existe en el sistema. 3. Las aprobacion de las ventas de Oficina se realiza via correo electronico en el caso de Almacenes y se almacena la solicitud para seguimiento e indicadores. En Restaurantes y Diseño, la aprobacion es personal y manual. No queda trazabilidad en el caso de los restaurantes. |
| <p>Algunos procesos no se ejecutan llevando un orden natural y no tienen un unico responsable, diluyendo la responsabilidad frente a una diferencia de informacion. Por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El recibo de mercancia en DUSLE no se contabiliza inmediatamente. La recibe el Economo (quien depende de la Direccion) y la contabiliza el Auxiliar Adminstrativo del Restaurantes (quien depende del Administrador de Restaurantes). En Almacenes la recibe y contabiliza el Aux de Bodega inmediatamente la recibe. |
| <p>Se encontraron que algunas responsabilidades no se ejecutan por los cargos que tienen el perfil para realizarlas sino por otras diferentes a la función. Por Ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En Almacenes asiste al Comité de Evaluacion de proveedores el Auxiliar de Compras. En Restaurantes asiste el Asistente Administrativo de la Direccion. 2. La verificación de los cuadros de caja en Almacenes la realiza el Asistente Administrativo. La verificacion de esta información en Diseño, Restaurantes (10), LE Salon se le envía al Asistente de la Dirección quien debe verificarla completamente. |
| <p>Se detectó una notable sobrecarga de trabajo en el Asistente Administrativo de Diseño. Participa activamente en todos los procesos del negocios. Es quien realiza la compra a las litograficas, atiende cotiza y coordina la venta a las oficinas internas, recibe las mercancías que llegan de los proveedores o de almacén, cierra las ventas en las cajas y tramita pagos a proveedores.</p> |
| <p>Los coordinadores asocian al Comprador y al Ecónomo como si trabajaran en la misma área. Hace varios meses estos cargos fueron separados</p> |
| <p>Se encontró dificultad para identificar los clientes y proveedores en cada uno de los procesos. Ejemplo: Al Asistente Administrativo Direccion no lo perciben como un cliente, siendo un cargo que recibe de todas las areas informacion importante para la realizacion de informes instituciones, procesamiento de informacion contable y decisiones que afectan inclusive a aquellas areas que no lo reconocen como cliente. Inicialmente el Asistente de Mercadeo identifico como sus proveedores a las diferentes Administraciones.</p> |
| <p>Existe el consenso generalizado de la dificultad para manejar ciertas aprobaciones, procedimientos y controles que se no aportan valor y demoran tanto los procesos tanto, que en en varias ocasiones los funcionarios se han visto obligados a "volarselos" o realizar primero la actividad y luego buscar la aprobacion para poder cumplirle al cliente a tiempo. "hay muchas coas que por lo menos en mi caso, que llevo porque toca y no porque me guste ni po{rque le vea la utilidad en lo que tengo que llevar".</p> |
| <p>Se encontraron deficiencias en el manejo de los sistemas de informacion a cargo. No lo conocen a fondo, solo lo usan para lo basico de su trabajo. Asimismo, manifiestan deseos de ser mas analiticos en el manejo estadisticos de los numeros a su cargo. Reconocen sus debilidades en el manejo de los números. Sienten que si tuvieran mas tiempo podrian analizar mas informacion. Quisieran conocer mas sobre herramientas de analisis para aplicarlas a su trabajo. Creen que podrian aportar mas a su trabajo. La falta de conocimiento de los sistemas y la informacion que genera, los obliga a recurrir a una persona para que les de la información.</p> |

Tabla 4.27 Debilidades encontradas en DUSLE. Fuente: (DUSLE, 2012)

| DEBILIDADES |
|--|
| Existe consenso en manifestar que en general, las inducciones al cargo son deficientes. Se ingresa personal y se le pone a trabajar sin la inducción y entrenamiento al cargo adecuados. |
| Se encontró que algunos dueños de proceso "Core" se sienten afectados directamente por procesos de apoyo y no pueden interferir en ellos porque no tienen autoridad directa sobre los mismos. Ejemplo: El administrador de restaurantes se siente impotente cuando el economato no lo surte a tiempo. |
| Aunque en general, los entrevistados manifestaron que se sienten partícipes de su proceso, en algunas áreas la participación no es tan activa, y se reduce a la participación de unos pocos. Por Ejemplo: En restaurantes, existe en el Plaza una cierta apatía por proponer ideas y por participar en los procesos de mejora, la motivación de estos para proponer ideas es casi nula. |
| Se presentan cargos que dependen de una persona y en la realidad realizan funciones de otras áreas. Ejemplo: El Auxiliar Administrativo que depende del Administrador de Restaurantes, utiliza el tiempo de su jornada para realizar labores de contabilización de facturas recibidas que pertenecen al área de Economato. |
| Los canales de comunicación formal al interior de DUSLE son deficientes para tratar temas operativos del día a día. Ejemplo: Se retiró una persona de la institución y no se informó al Asistente Administrativo Dirección para que cancelara el usuario del sistema. "Me pasó con la salón, se les fue la coordinadora, el viernes me enteré que entró una, tuve un problema de facturación y me están facturando con el usuario viejo y me acabé de dar cuenta ahorita" |
| Existen demoras en los ingresos de mercancía al sistema lo que obliga a contar físicamente y a diario las existencias en las bodegas de Economato. |
| Aparentemente no existe una clara comunicación de las especificaciones de servicio prestados en algunas áreas de DUSLE por lo que diariamente las diferentes administraciones deben correr para tratar de cumplir con requerimientos de última hora de cada una de las dependencias. Las Unidades de alguna forma pagan por la falta de planeación de las otras dependencias. Ejemplo: En el du nord graphique consideran que la gente no tiene idea de la magnitud de los servicios La gente llega a los restaurantes pidiendo favores de última hora y nosotros tratamos de correrles pero cuando no lo logramos, se ponen bravos y la culpa termina siendo nuestra. |
| A pesar que el personal base realiza su trabajo, reconoce su participación y responsabilidad en el desarrollo del mismo, no se han apropiado de su papel dentro del Sistema de Gestión de Calidad. No participan voluntariamente del proceso, no conocen el Sistema de Gestión, perciben todo lo relacionado con Calidad como una pérdida de tiempo. No fomentan la revisión sistemática de sus procesos para detectar mejoras al mismo. Delegan la actualización de documentación en el Asistente de Proyectos, quien revisa y actualiza lo que encuentra apto para ser mejorado. Se realizan cambios y los administradores no se enteran de los cambios. |
| La falta de formalidad del grupo es positiva para las sinergias que se pueden lograr y para salir de situaciones difíciles; sin embargo, también son un problema porque solicitar un servicio a un compañero DUSLE es visto como un favor antes que un deber. |
| Existen buenas intenciones pero una deficiente ejecución de planes operativos |
| No se trabaja por integración de procesos sino por funciones del cargo. Si se hizo lo posible para cumplir pero no se logró, no hay alternativas para solucionarlo. Ejemplo: En Mercadeo tratan que las cosas estén listas pero si hubo problemas de impresión o de comunicación, allí se termina la gestión. |
| Se detecta una mayor necesidad de integración con los niveles operativos de las unidades. |
| No existe centralización para llevar a cabo procesos de servicio al cliente tales como Manejo de Quejas, Reclamos, ventas integrales. |
| Se encontró falta de claridad en los procesos y procedimientos internos en algunas áreas. |
| A nivel de coordinaciones se encontró una gran sinergia y articulación, sin embargo, no se detecta ese nivel de articulación entre los administradores. |
| No se encuentran estandarizados los indicadores de calidad lo que dificulta su análisis y la mejora de los mismos. |
| No hay anulación de facturas en Restaurantes. El 30% de las órdenes de compra aparecen como no cumplidas pero realmente son órdenes que se tuvieron que hacer nuevamente |

Tabla 4.28 . Debilidades encontradas en DUSLE. Fuente: (DUSLE, 2012)

| FORTALEZAS |
|---|
| Reconocen su participación y responsabilidad claramente en los procesos en los que participan. |
| Tienen credibilidad entre la gente con la que trabajan. La gente les cuenta sus problemas. En palabras de uno de los Asistentes "Si no me creyeran, no podría estar aquí, no existiría el respeto ni nada." |
| Se valora ampliamente el trabajo realizado por sus colaboradores. Ejemplo: En los restaurantes, los coordinadores consideran a los Chef "Artistas" porque "una persona que hace de una materia prima un plato espectacular es un artista". |
| Se evidencia un fuerte empoderamiento y orientación al cliente de la mayoría de los miembros del equipo DUSLE "cuando es necesario tomar funciones de un compañero para resolver problemas o satisfacer al cliente se realiza con el fin de buscar una solución al problema o requerimiento sin perjudicar al proceso". |
| A pesar de las dificultades presentadas por los problemas de comunicación de operación y de articulación de procesos, se detecta un gran sentido de equipo. Se notan unidos, se sienten un equipo. |
| A nivel de mandos medios y altos mandos se encontró proactividad y apertura mental para acoger nuevas iniciativas y retos. Estas características facilitan los procesos de cambio y mejora continua, y al mismo tiempo crean a una mayor conexión con el cliente final, debido a la juventud de los funcionarios. |
| Se detecta una gran tolerancia tanto con sus compañeros como con los clientes, lo cual es fundamental para soportar las cargas de estrés que deben asumir en su trabajo. |
| Dinámicos |
| Se percibe un pensamiento flexible, necesario para "Pensar fuera de la Caja" con el fin de encontrar soluciones creativas a las dificultades presentadas. |
| Existe la necesidad de mejorarse como persona, como equipo, como unidad. |
| Existe en el equipo camaradería de trabajo, no se perciben tensiones entre los restaurantes, aunque tienen presente la meta y la posibilidad de ganarle al otro, se apoyan, son informales en el trato y estas características fomentan la confianza y la rapidez en lograr los resultados. |

Tabla 4.29 Fortalezas equipo DUSLE. Fuente: (DUSLE, 2012)

Como conclusión final, se determinaron:

- Se detecta una fuerte orientación al cliente por parte del equipo DUSLE, al punto de hacer más allá de las actividades, procedimientos y normas para poder cumplir con los tiempos de entrega y calidad esperados, aún a costa del desgaste operativo del equipo y que el cliente desconoce.

- Existe una fuerte cohesión de equipo necesaria para llevar a cabo sus procesos. Se apoyan, se relacionan con camaradería, mantienen fuertes lazos de amistad, lo que permite manejar los conflictos que pudieran tener por su trabajo. Reconocen que pese a las buenas relaciones, muchas veces no trabajan en equipo y que se sienten pidiendo favores a sus compañeros por labores bajo su responsabilidad.

- La motivación y el ambiente de trabajo es evidente en todas las áreas entrevistadas. Se sienten en familia y en un ambiente “delicioso” para trabajar. Aunque por la naturaleza de su cargo hay una alta carga de estrés, el ambiente hace tolerable los momentos de alta tensión, sobre todo en el área de compras y durante los eventos.
- Existe una cultura organizacional propicia para cambios y mejoras en sus procesos. En general, la gente percibe un ambiente organizacional donde son bien vistos los retos, los riesgos medidos, las metas y se propicia la excelencia.
- Se evidencia empoderamiento en los procesos a cargo en la mayoría de los entrevistados. Sienten respaldo total por parte de su jefe, se sienten escuchados, participe de las decisiones de su área y sienten el derecho a expresar sus puntos de vista públicamente. Sin embargo, se detectaron casos donde este empoderamiento es débil o no existe.
- A nivel de sistemas de información, no existe integración entre ellos y toda la información es vaciada en el sistema central de la universidad. Cada área gestiona la información independiente. Se evidencia el desconocimiento del sistema por parte de algunos funcionarios quienes acceden a él por terceros y no tienen interacción directa. Existen falencias en el conocimiento de los sistemas de información que manejan, en el manejo numérico de la información y en la realización de informes más elaborados que pudieran ayudarlos con su gestión diaria.
- Consideran que pese a sus buenas relaciones no tienen buena comunicación interna, ocasionando algunas descoordinaciones. Es evidente que la informalidad en el trato y en la comunicación, así como es una fortaleza por la rapidez en la toma de decisiones y de acciones, también podría ser una debilidad al no dejar consignados los compromisos adquiridos informalmente.
- A nivel de estructura, el organigrama organizacional de DUSLE ha incorporado nuevos cargos sustentado en el crecimiento de unidades, bajo la misma estructura piramidal lo que la ha vuelto más pesada y lenta en la operación.
- El equipo DUSLE vive la calidad en sus procesos, sin embargo, no comparte la rigidez de los procedimientos de calidad documentados en el Sistema de Gestión de Calidad, el cual consideran complicado, pesado, que los obliga a llevar muchos registros y excesivos controles que hacen lenta la operación y dificultan la prestación de servicio.

- A nivel de estructura, el organigrama organizacional de DUSLE es piramidal y de acuerdo con lo analizado y la historia de la Dirección, ha incrementado los cargos para suplir las necesidades de crecimiento de la misma.
- DUSLE se encuentra integrada a los procesos de apoyo de la universidad, con el proceso de Gestión de Servicios a la comunidad y con 4 procesos Ventas, Gestión para la Adquisición de Bienes y Servicios, Gestión de inventarios y Pagos a Terceros, procesos que se encuentran caracterizados y documentados con todos los procedimientos.
- No se encontró Mapas de Proceso interno para DUSLE, ni mapas para ninguno de los procesos que la componen.
- Se encontró dificultad en la definición de los clientes internos y proveedores de los procesos.

CAPITULO 5. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo presenta la propuesta de Estructura Organizacional basada en el Modelo de Gestión por Procesos para DUSLE. La propuesta es el resultado de la información levantada entre los miembros de la Dirección, y en el análisis de las debilidades y fortalezas encontradas en la gestión actual.

Contiene el levantamiento del Mapa de Proceso propuesto para DUSLE, y para cada una de de las Unidades de Negocios, con los principales componentes que la integran, permitiendo tener claridad de la relación entre los Procesos Fundamentales o también llamados “Core” y los de Apoyo en cada unidad. Asimismo, se presenta la propuesta de estructura organizacional, cómo se articulan los procesos a la misma, el flujo de comunicaciones, las líneas de autoridad, así como las funciones generales de cada uno de los responsables de cada proceso. Se plantea también el impacto tanto en la estructura de costos, como en la gestión, en la que se esperan mejoras sustanciales. Por último, se complementa con una propuesta de implementación y las fases para llevar a cabo los ajustes y cambios.

5.1. Propuesta de Mapas de Procesos

5.1.1. Propuesta Mapa General de Procesos DUSLE

Teniendo en cuenta que al interior de DUSLE no existe un mapa de procesos, con base en la información recibida de las entrevistas y en el análisis de la documentación de procesos existentes, se elaboró el Mapa General de Procesos DUSLE. El mapa detalla los Procesos Estratégicos, los Procesos de Control, los Fundamentales o “Core” y los Procesos de Apoyo. Estos últimos se clasificaron a su vez en Procesos de Apoyo Interno y Procesos de Apoyo en la Administración Universitaria. La figura 5.1 muestra el Mapa General de Procesos DUSLE.

Esta clasificación ofrece mejor visibilidad de la interrelación existente entre DUSLE y procesos específicos de la Administración Universitaria, fundamentales para la prestación de los servicios y que no se habían contemplado como apoyo a su gestión.

Los procesos del Mapa coinciden en un 90% con los definidos en el Sistema de Gestión de Calidad. Se incorporaron 4 procesos que no se encuentran incluidos en el SGC pero que fueron identificados como procesos de apoyo: Gestión de

Voluntariado, Gestión de Salud Ocupacional, Gestión Documental o Archivo, Gestión de traslado de materiales al interior del campus. También se consideró importante incorporar el Proceso de Control Interno que ejecuta Auditoria a los procesos de la Dirección.

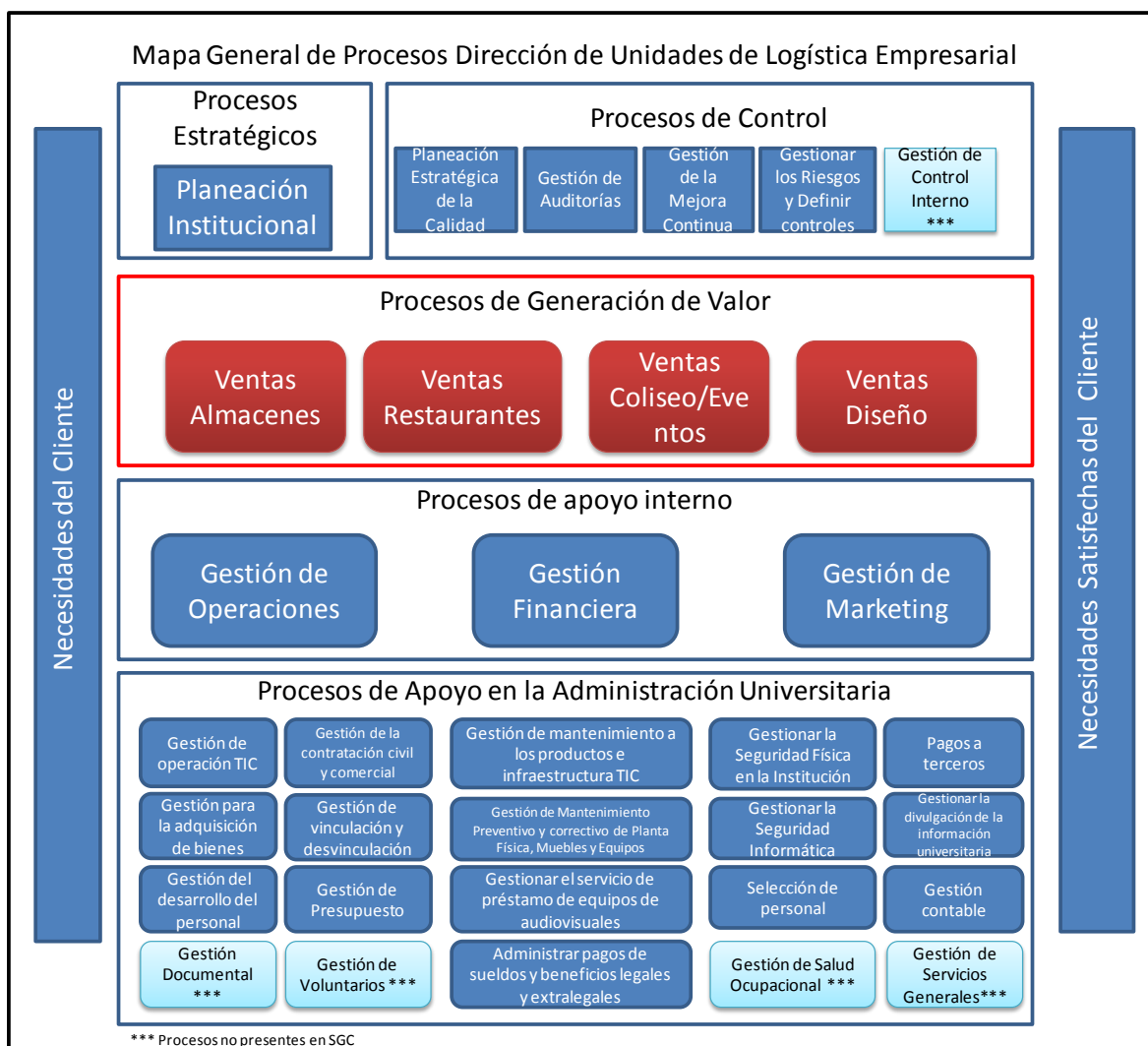


Figura 5.1 . Mapa General de Procesos DUSLE. Fuente Elaboración propia

A continuación se detallan cada uno de los procesos de apoyo de la Administración Universitaria, su objetivo, así como la participación de cada uno dentro de DUSLE:

5.1.1.1. Procesos Estratégicos

La Dirección DUSLE participa en las Comisiones de Administración Universitaria y Comité Administrativo. Además, planea y ejecuta los proyectos contemplados en el plan de desarrollo y planes de acción, metas y estrategias para la consecución de objetivos. Realiza seguimiento a los resultados para redefinir tácticas y estrategias, si es necesario. Ver Tabla 5.1.

| Proceso | Objetivo |
|--------------------------|---|
| Planeación Institucional | Asegurar la definición de los planes estratégicos de la institución alineados con la misión y la visión, y la realización de la autoevaluación institucional, contando con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria. |

Tabla 5.1 Proceso Estratégico DUSLE. Fuente: Manual de Calidad 2012

5.1.1.2. Procesos de Control

Además de los procesos de control presentes en el Sistema de Gestión de Calidad, se incluye el Proceso de Control Interno, que, aunque no se encuentra en el SGC, interviene activamente en las diferentes áreas DUSLE. Ver tabla 5.2. Entre las funciones realizadas se destacan:

- Seguimiento y verificación de inventarios físicos
- Realización de muestras de inventarios
- Auditorías Aleatorias de Caja Menor
- Auditorías Aleatorias de Puntos de Venta
- Auditorías de control de procesos

| Proceso | Objetivo |
|--|--|
| Gestión de la Mejora Continua | Mejorar de manera continua, bajo los lineamientos del direccionamiento estratégico de la calidad, el desempeño de los procesos y servicios de la administración Universitaria a partir de la formulación, la implementación y el seguimiento de acciones que permitan aumentar el nivel de satisfacción de los clientes. |
| Gestionar los Riesgos y Definir controles | Identificar, evaluar, medir y reportar los riesgos que afectan el logro de los objetivos de la Organización, con el fin de definir controles o acciones que los minimicen o permitan aprovechar oportunidades de mejora. |
| Gestión de Control Interno | Velar por el cumplimiento de las normas internas. Se encarga de los controles internos de todas las dependencias de la institución mediante la aplicación de normas internacionales para su ejecución. |

Tabla 5.2 . Procesos de Control DUSLE. Fuente: Manual de Calidad y elaboración propia 2012

5.1.1.3. Proceso Core

En el proceso “Core” se consideró importante ajustar el objetivo principal del mismo y agregar la palabra “**Selección**”. Este ajuste se considera necesario para reflejar la realidad de los dueños de proceso quienes definen, seleccionan y desarrollan nuevos productos o servicios para ofrecer a la venta. Ver tabla 5.3.

| Proceso | Objetivo |
|--|--|
| Gestión de Ventas Productos y Servicios | Seleccionar y ofrecer productos y servicios de alta calidad para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria, a precios competitivos y con elementos diferenciadores. |

Tabla 5.3 Procesos de Control DUSLE. Fuente: Adaptación Manual de Calidad 2012

5.1.1.4. Procesos de Apoyo Interno

Los Procesos de Apoyo Internos de la Dirección son aquellos cuyos responsables pertenecen a DUSLE, y brindan soporte al proceso Core. Fueron diseñados partiendo de los procesos originales de Gestión de Inventarios, Gestión para la adquisición de Bienes y servicios, algunas actividades existentes en la Gestión de Ventas y servicio, actividades realizadas en la Asistencia de Mercadeo, y gracias al aporte recibido de las entrevistas realizadas entre los funcionarios DUSLE, las oportunidades de mejora encontradas y la visión del Director de la Unidad.

Para la elaboración de la propuesta se tuvieron en cuenta los procesos comunes a todas las administraciones y que actualmente se encuentran descentralizados. También se analizaron aquellos procesos que actualmente se encuentran desarticulados; es decir, no pertenecen a ningún proceso formal, y no se encuentran caracterizados adecuadamente, ocasionando confusión en el producto o servicio que deben proveer a los procesos que apoyan.

Teniendo en cuenta afinidades y objetivos, se definieron 3 grandes Procesos de Apoyo Interno:

| Proceso | Objetivo |
|------------------------|--|
| Gestión de Operaciones | Asegurar la disponibilidad de productos e insumos para atender las necesidades de cada una de las unidades de servicio, mediante su adquisición, ingreso y distribución oportuna manteniendo inventarios acordes con la operación. |
| Gestión de Marketing | Gestionar la promoción de los productos y servicios de las unidades de servicio dentro de la comunidad universitaria, diseñando para ello planes de promoción, publicidad y diseñando estrategias de comunicación que posicionen a las unidades en cada uno de los públicos. |
| Gestión Financiera | Asegurar el cumplimiento de las obligaciones contables y los pagos de los compromisos adquiridos con los acreedores de las Unidades de Servicio de acuerdo con las condiciones comerciales pactadas. |

Tabla 5.4 . Procesos de Apoyo Interno DUSLE. Fuente: Elaboración propia

5.1.1.5. Procesos de Apoyo en la Administración Universitaria

Se identificaron 20 Procesos de Apoyo provenientes de la Administración Universitaria que brindan la logística para operar dentro del campus universitario. Ver Tabla 5.5. De estos, 4 no se encuentran caracterizados en el Sistema de Gestión de Calidad:

- Gestión de la Salud Ocupacional
- Gestión Documental (Archivo)
- Gestión de Voluntariado Institucional
- Gestión de Servicios Generales

Así mismo, se identificaron 6 **Procesos de Apoyo Crítico** cuya rapidez en el desempeño afecta positiva o negativamente la prestación de los servicios de estos procesos hacia DUSLE y que deben ser contemplados dentro de la comunicación con los respectivos responsables.

| PROCESO | CONSECUENCIAS EN LA DEMORA DEL PROCESO |
|---|---|
| Gestión de Mantenimiento Correctivo | Insatisfacción de cliente, disminución en las ventas del servicio. (Ejemplo: Daños en AA, en los equipos de Gym) |
| Gestión de la Contratación Civil | Demora o cancelación de un evento. Demora en la definición de un negocio |
| Gestión de Mantenimiento Preventivo | Problemas de aseo en las unidades. |
| Gestión de la Seguridad Física dentro de la Institución | Demora en el ingreso de personal para eventos, mala atención a clientes y proveedores. |
| Gestión de la Divulgación de la información universitaria | Demora en la transmisión de información a la comunidad ocasionando información tardía y pérdida de impacto en ventas. |

| | |
|------------------------------------|--|
| Gestión de los Servicios Generales | Demora en el inicio de los eventos y actividades. Desorden al finalizar los eventos. |
|------------------------------------|--|

Tabla 5.5 Procesos de Apoyo en Administración Universitaria Críticos para la Prestación del servicio en DUSLE. Fuente: Elaboración Propia

| Proceso | Objetivo | Apoyo Ofrecido en DUSLE |
|--|---|--|
| Gestión de operación TIC | Garantizar la disponibilidad de los productos TIC ofrecidos a la comunidad universitaria de acuerdo a las especificaciones de servicio. Dar repuesta de manera oportuna a las consultas, incidentes y problemas de los productos TIC reportados por los usuarios. | Reparación y revisión de software. Solución de problemas, incidentes de productos de información |
| Gestión para la adquisición de bienes | Asegurar la adquisición de bienes de acuerdo a las necesidades de los clientes, con el fin de brindar satisfacción mediante el cumplimiento de las especificaciones solicitadas y la oportunidad en la entrega. | Compras de inversiones e implementos de uso en la operación de las unidades |
| Gestión del desarrollo del personal | Proporcionar las herramientas necesarias para el fortalecimiento de las competencias requeridas para el desempeño en el cargo y el desarrollo profesional y personal de los funcionarios administrativos y de apoyo de acuerdo con las necesidades y objetivos institucionales. | Capacitaciones de personal |
| Gestión de la contratación civil y comercial | Asegurar la elaboración y legalización eficaz de los contratos civiles y comerciales requeridos por la Universidad, atendiendo la normatividad legal vigente y las políticas institucionales. | Contratos de mercancías en consignación Contratos de alquiler de espacios Contratos de arrendamiento |
| Gestión de vinculación y desvinculación | Asegurar que la vinculación y desvinculación de todos los funcionarios de la Institución se haga de conformidad con los requisitos legales y dentro de los plazos establecidos. | Contratación de personal Llamadas a descargos Desvinculación de personal |
| Gestión de Presupuesto | Asegurar, para la vigencia presupuestal, la disponibilidad de los recursos requeridos y previamente aprobados para el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Institución. | Control de ejecución presupuestal Verificación de disponibilidad presupuestal de oficinas |
| Gestión de mantenimiento a los productos e infraestructura TIC | Entregar mejoras a los productos o componentes de infraestructura TIC que respondan a las necesidades de los usuarios, acorde con la disponibilidad de recursos. | Actualización de programas informáticos |
| Gestión de Mantenimiento Preventivo y correctivo de Planta Física, Muebles y Equipos | Asegurar la disponibilidad y el funcionamiento adecuado de la infraestructura y de los recursos críticos necesarios para la operación de los servicios de la universidad. Proporcionar la atención oportuna y efectiva a las fallas de operación y condición de la infraestructura, para lograr la conformidad de los servicios universitarios. | Mantenimiento, reparación de equipos, instalaciones físicas. Realización de aseo de instalaciones físicas |
| Gestionar el servicio de préstamo de equipos de audiovisuales | Brindar el servicio de préstamo de equipos audiovisuales de manera oportuna y eficaz a las diferentes áreas de la Universidad. | Montaje para Eventos |
| Administrar pagos de sueldos y beneficios legales y extralegales | Entregar oportunamente la liquidación de la nómina definitiva para el pago según lo planeado, en el cual se reflejen los pagos en las cantidades correspondientes y en el período vigente e igualmente cualquier otro pago al cual tiene derecho por Ley o por pacto colectivo el trabajador. | Horas Extras Descuentos por nómina en el personal |
| Gestionar la Seguridad Física en la Institución | Prevenir la ocurrencia de eventos que atenten contra la seguridad física de la Institución con el apoyo de recurso humano y sistemas de seguridad electrónica. | Ingreso de proveedores, Mercaderistas, Ingreso de terceros para eventos. |
| Gestionar la Seguridad Informática | Implementar controles de seguridad efectivos que permitan minimizar los riesgos de los activos de información relacionados con los productos TIC, asegurando su confidencialidad, integridad y disponibilidad. | Acceso a las carpetas de uso compartido, a los correos institucionales y a los sistemas de información |
| Selección de personal | Seleccionar candidatos con las competencias requeridas para la provisión de los cargos de la Institución. | Busqueda de personal nuevo o para reemplazar a alguien |
| Gestión de Salud Ocupacional | Prevenir la ocurrencia de eventos que atenten contra la seguridad física de los funcionarios de la institución con el apoyo de recurso humano y sistemas de seguridad electrónica. | Revisión de condiciones óptimas para el desempeño en los lugares de trabajo |
| Pagos a terceros | Asegurar el cumplimiento de pago de los compromisos adquiridos con los acreedores de acuerdo con las condiciones de pago pactadas. | Transferencia electrónica de pagos. Giros internacionales |
| Gestionar la divulgación de la información universitaria | Gestionar las solicitudes de divulgación de información y noticias de la Universidad en medios institucionales de impacto interno y externo. | Envío de correos masivos a la comunidad. Acceso a las páginas WEB. |
| Gestión contable | Cumplir con las normas de contabilidad generalmente aceptadas y las políticas contables de la Universidad, estableciendo adecuadas medidas de control que garanticen el registro confiable y consistente de las operaciones realizadas por la Universidad, con el fin de suministrar información y estados financieros de manera eficaz y eficiente, que permitan tomar decisiones gerenciales oportunamente. | Interfase para envío de información para cierre de mes. Reporte de impuestos. Movimientos |
| Servicios Generales | Ofrecer el servicio de personal para el traslado de materiales entre dependencias | Apoyo logístico en eventos, transporte de material. |
| Gestión de Recepción y entrega de documentos | Gestionar la documentación y paquetes recibidos para la universidad distribuyéndolos entre las dependencias a las que pertenezcan | Recepcionar las facturas, comunicaciones y memorando tanto de proveedores como de otras dependencias de la Universidad |

Tabla 5.6 . Procesos de Apoyo en la Administración Universitaria. Fuente: Adaptación de Manual de Calidad. 2012

5.1.2. Propuesta Mapa de Procesos por Unidades de Negocio

5.1.2.1 Propuesta de Mapa de Procesos Administración de Almacenes



Figura 5.2 . Mapa de procesos Administración de Almacenes. Fuente: Elaboración propia.

5.1.2.2. Propuesta de Mapa de Procesos Administración de Restaurantes

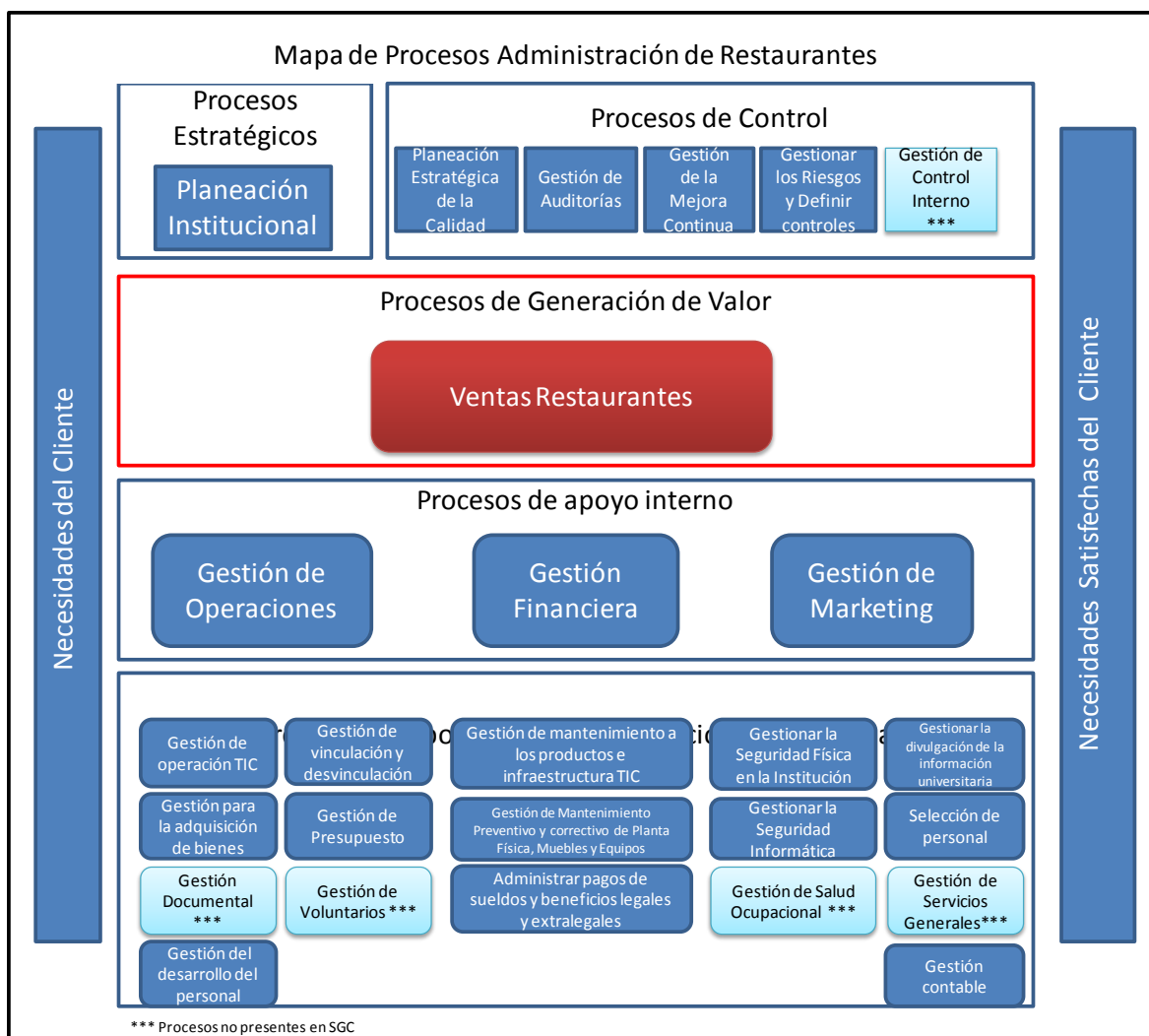


Figura 5.3 . Mapa procesos de Coordinación de Restaurantes. Fuente: Elaboración propia

5.1.2.3. Propuesta de Mapa de Procesos Coordinación de Coliseo y Eventos

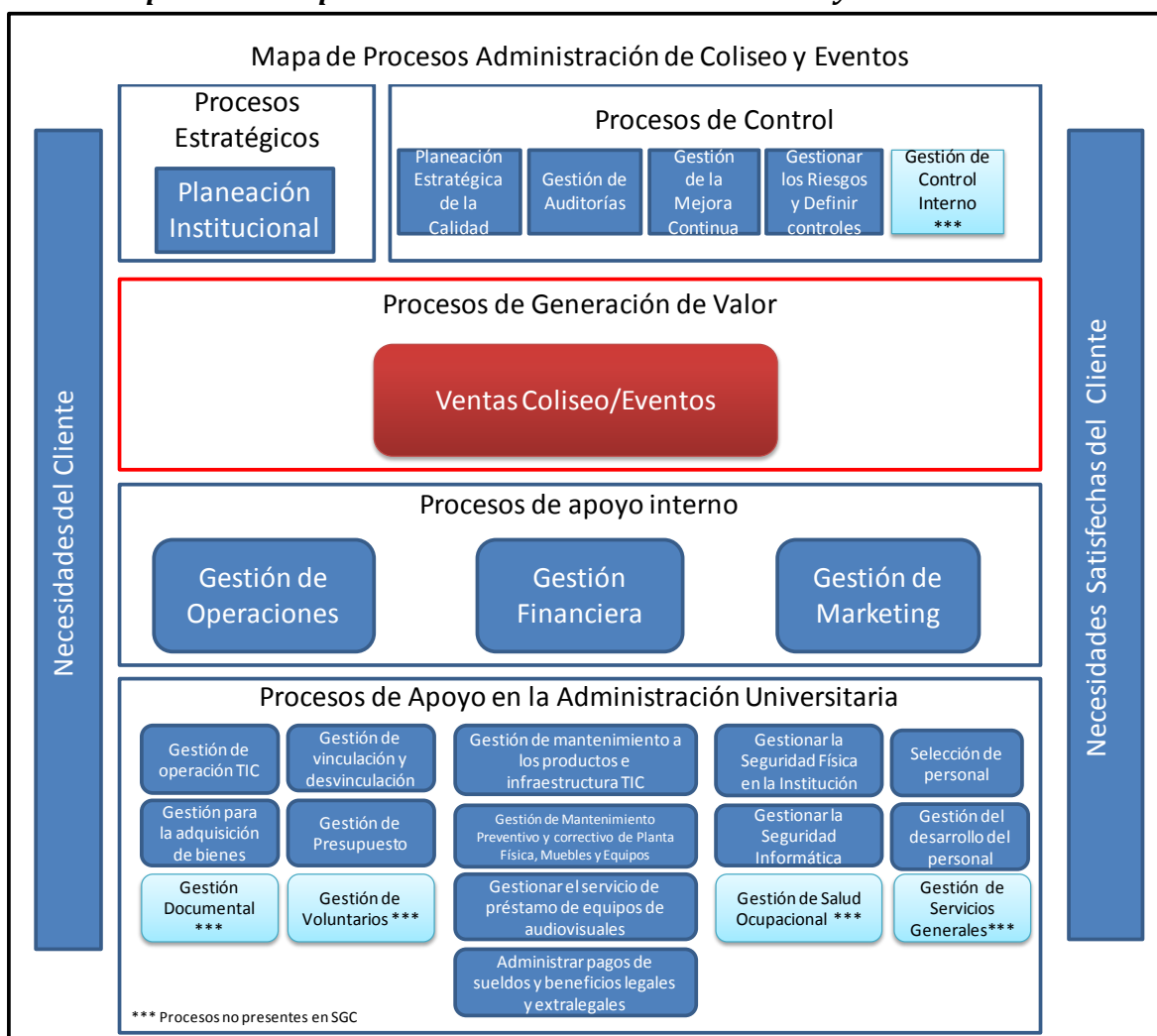


Figura 5.4 . Mapa procesos de Coordinación de Coliseo y Eventos. Fuente: Elaboración propia

5.1.2.4. Propuesta de Mapa de Procesos Administración de Diseño e Impresión

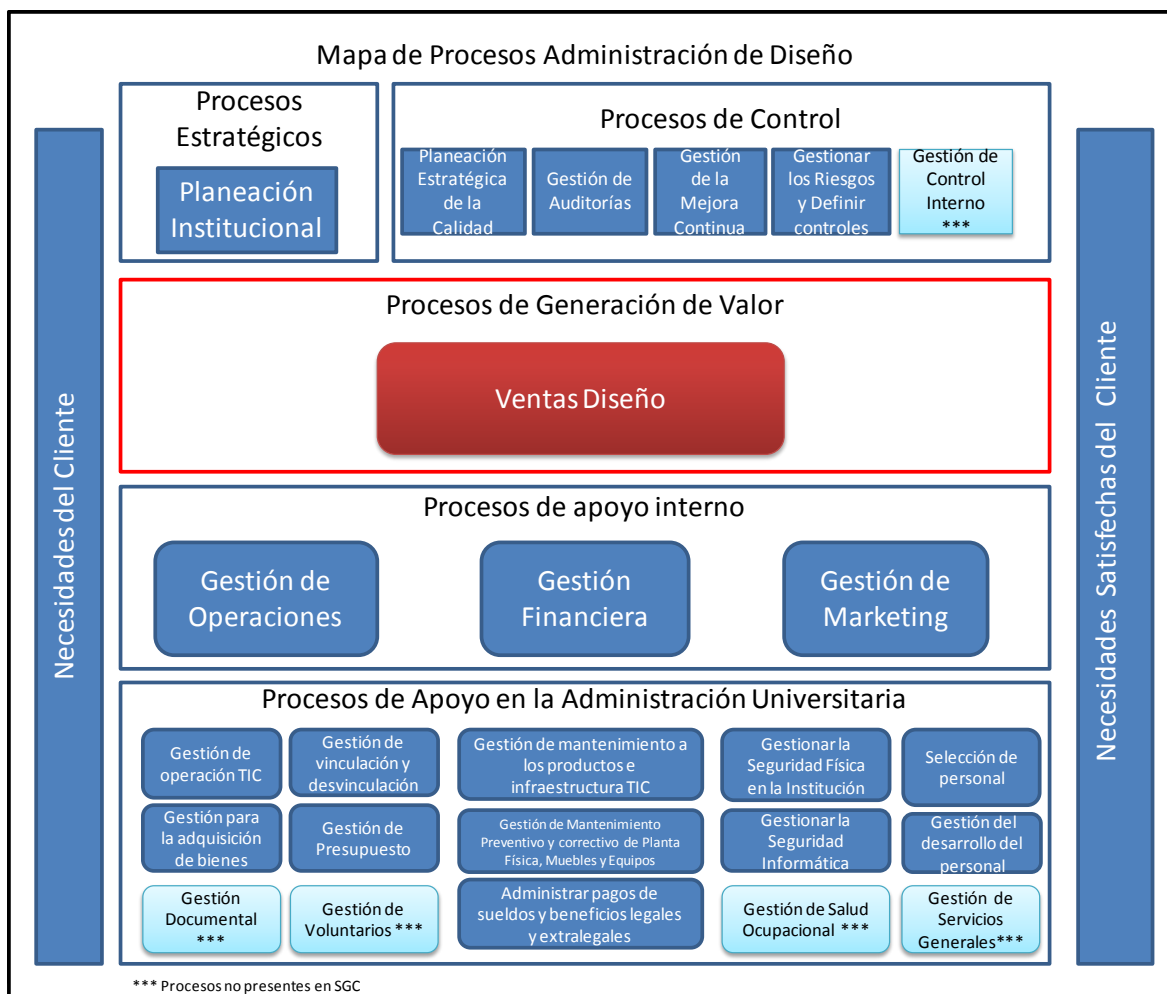


Figura 5.5 . Mapa de Procesos Administración de Diseño e Impresión. Fuente Elaboración Propia

5.1.3. Despliegue y caracterización propuesta para Procesos de Apoyo Interno.

5.1.3.1. Despliegue propuesto para Proceso de Gestión de Operaciones.

Este proceso es el responsable de la correcta integración entre proveedores, procesos internos de la empresa y cliente (internos y externos). Define cuanto se compra, cómo se compra, a quien se compra y cuando se adquieren los productos o insumos para asegurar su disponibilidad. Abarca 3 áreas principales:

- ✓ Proveedores: Búsqueda, Selección, Negociación de condiciones comerciales e Inscripción de proveedores, así como la codificación de productos.
- ✓ Compra: Cotización, Selección, compra y seguimiento de órdenes de compra
- ✓ Recibo y Contabilización: Recibo físico de mercancía, comparación con la orden de compra y contabilización en el sistema, así como la devolución de los productos por defectos de fabricación o por finalización de temporadas.
- ✓ Inventarios: Incluye el almacenamiento y distribución de productos a los puntos de venta.

Este proceso exige una excelente articulación proveedor – cliente interno para cumplir con los tiempos de entrega teniendo en cuenta los tiempos de los proveedores, manteniendo condiciones favorables.

En la figura 5.6 se detalla la caracterización correspondiente a este proceso, con las entradas, los proveedores, las actividades principales, las salidas y quienes intervienen en el proceso.

A nivel de proceso se plantean las siguientes modificaciones:

- Unificación y reorganización de los procesos actuales de Gestión para la Adquisición de bienes y servicios y Gestión de Inventarios. Con esto se eliminan las líneas grises que rodean a los dos procesos y quedan bajo una sola responsabilidad.
- Asumir el proceso de inscripción de proveedores directamente dado que es un eslabón importante en la cadena que debe depender del área y el papel del Proceso de Gestión de Adquisiciones de la Universidad se reduce simplemente a ingresar los documentos al sistema general.

| UNIVERSIDAD DEL NORTE | | FICHA DE CARACTERIZACIÓN | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| PROCESO: Gestión de Operaciones | | | | | |
| OBJETIVO: Asegurar la disponibilidad de productos e insumos para atender las necesidades de cada una de las unidades de servicio, mediante su adquisición, ingreso y distribución oportuna manteniendo inventarios acordes con la operación. | | | | | |
| Proveedor (Cargo, Proceso) | Entrada | Actividades | Intervienen: | Salidas | Cliente (Cargo, Proceso) |
| Administradores coordinadores Proveedores Gestión de Ventas Gestión para la Adquisición de Bienes Listas de precios de proveedores Oficina Jurídica | Requisitos legales Políticas Administrativas Listado de productos a comprar Contratos de consignación Documentos de inscripción de proveedor Información de Ventas Inventarios a la fecha Presupuestos de venta por periodo de compra Cotizaciones Criterio de selección de proveedores | 1. Definir los criterios de selección de proveedores, de Evaluación de proveedores 2. Recibir solicitud de compra de producto 3. Buscar proveedores 4. Negociar con proveedores 5. Seleccionar proveedores 6. Inscribir proveedores en la Universidad 7. Crear proveedores en Sistemas Banner Zeus SIIGO 8. Analizar y planear las compras del periodo 9. Solicitar cotización de productos 10. Recibir y analizar cotizaciones 11. Seleccionar la mejor propuesta 12. Crear productos en el sistema 13. Elaborar orden de compra 14. Actualizar precios en el sistema 15. Realizar seguimiento a las ordenes de compra | Administradores Coordinadores Restaurantes Coordinador de Operaciones Director DUSLE Asistentes de Compras Area Auxiliar de Digitación | Criterios de Selección de Proveedor Criterios de evaluación de proveedores Condiciones de Negociación Actas reuniones Solicitud de Cotización a proveedor Cuadros comparativos Proveedor Inscrito Producto Creado Proveedor seleccionado Orden de compra Análisis de Cumplimiento | Coord. Operaciones Gestión de Inventarios Proveedor |
| Proveedor Coord. Restaurantes Aux. Ventas | Factura o Remisión Producto Solicitud de traslado | 16. Planear las actividades inherentes al recibo de productos e insumos. 17. Recibir productos e insumos. 18. Ingresar productos e insumos al sistema. 19. Almacenar productos e insumos. 20. Recibir solicitudes de traslado - Área de alimentos y bebidas, formato de pedido KMS y Du Nord Graphique. 21. Trasladar productos e insumos a los puntos de venta. 22. Administrar el inventario. 23. Realizar inventario físico. 24. Hacer seguimiento y mejora al proceso | Coord Gestión de Operaciones Aux. Bodega Economista Auxiliar de porcionamiento Auxiliar Despacho Aprendices Coordinadores de Restaurantes Auxiliares de Venta | Programación de recibo Documentos firmados por Aux Recibo Documento de traslado Ajuste por bajas de averías Inventario físico Inventario ajustado Actas de ajuste y documentos de ajuste Acción de para la mejora | Proveedores Gestión para Pagos a terceros Auditoría Gestión para la Mejora Continua |
| INDICADORES: Rotación de mercancías General DUSLE (en días) % Cumplimiento de proveedores DUSLE % Cumplimiento de la gestión de ordenes de compra DUSLE | | | | | |
| NOTA: Al interior de su Gestión debe llevar seguimiento de los indicadores de cada unidad de negocio, para su manejo y control. | | | | | |
| RESPONSABLE: COORDINADOR DE OPERACIONES | | | | | |

Figura 5.6 . Caracterización de Proceso Gestión de Operación. Fuente: Elaboración Propia basada en procesos actuales.

- Para el recibo de las compras realizadas teniendo en cuenta las limitaciones de espacio, se propone recibir la mercancía en dos lugares de acuerdo con las características de productos así:
 - ✓ Bodega Restaurantes: Productos comestibles perecederos y no perecederos
 - ✓ Bodega Almacenes: Productos variedades, aseo personal

Cada una de las bodegas debe recibir y realizar los traslados correspondientes de acuerdo con las solicitudes recibidas en las unidades.

- Se plantean 3 indicadores principales:
 - ✓ Nivel Rotación de mercancías General DUSLE en días
 - ✓ Nivel de Cumplimiento de proveedores DUSLE en %
 - ✓ Nivel de Cumplimiento de la gestión de órdenes de compra DUSLE en %

También se plantean indicadores específicos cuyo objetivo es el análisis detallado por tipo de productos recibidos y así tomar las acciones pertinentes en cada caso.

- Conformación de Comité entre Operaciones cada una de las Administraciones, para hacerle seguimiento a los indicadores que dependen de ambas áreas. (despachos, agotados, inventarios)
- Se proponen inventarios cíclicos frecuentes sobre las bodegas y auditorias frecuentes y aleatorias sobre los recibos con el fin de certificar que lo ingresado en el sistema corresponde con lo comprado y con lo recibido.
- Este proceso plantea una participación activa y una comunicación estrecha y horizontal con cada una de las Unidades de Servicio en la cabeza de los administradores para recibir información, para determinar en algunos casos productos sustitutos o proveedores, para revisar status de productos y planes de mejoramiento.

| GENERAL | ESPECIFICO | OBJETIVO MEDICION INDICADORES ESPECIFICOS |
|---|---|--|
| Nivel Rotación de mercancías General DUSLE (en días) $\text{Rot} = (((\text{Inv Inicial} + \text{Inv Final})/2) / \text{Costo Mercancia Vendida}) * 30$ | Nivel de Rotacion Alimentos Perecederos Nivel de Rotacion Alimentos no perecederos Nivel de Rotacion en libros Nivel de Rotacion Variedades Nivel de Rotacion Papeleria | Evaluar el comportamiento de cada uno de los tipos de productos comprados para realizar acciones sobre cada uno según el caso. Evaluar los momentos de devolución de mercancía. Evaluar acciones sobre categorías de baja rotación |
| % Cumplimiento de proveedores DUSLE $\% \text{ Cumpl} = \frac{\text{Total Compra Recibida en \$}}{\text{Total Compra realizada en el mes en \$}} \times 100$ | % Cumplimiento proveedores alimentos % cumplimiento libros % Cumplimiento Otros % Mercancías recibidas en el tiempo solicitado | Evaluar y realizar acciones sobre los cumplimientos en cada categoría de producto. Evaluar los tiempos de gestión interna de las solicitudes de compra recibidas. |
| % Cumplimiento de la gestión de órdenes de compra DUSLE $\% \text{ Cumpl} = \frac{\# \text{ de solicitudes Gestionadas al mes}}{\# \text{ solicitudes recibidas}} \times 100$ | % solicitudes gestionadas a tiempo Alimentos % solicitudes gestionadas a tiempo Almacenes % solicitudes gestionadas a tiempo Libros | Evaluar los tiempos de gestión interna de las solicitudes de compra recibidas. |

Tabla 5.7 : Indicadores propuestos para el Proceso Gestión de Operaciones. Fuente: Elaboración propia

5.1.3.2. Despliegue Proceso Gestión de Marketing

La Gestión de Marketing como proceso se plantea dada la responsabilidad que tiene DUSLE de lograr experiencias de compra memorables entre sus clientes que garanticen la recompra y por ende el cumplimiento de los objetivos de la Dirección.

Para ello es imprescindible unificar los servicios de atención al cliente, ejecución de eventos y mecanismos de investigación de mercado con el fin de garantizar la permanente actualización y reinversión de las unidades en pro del cliente. Se plantean en 3 áreas principales:

- ✓ Diseño y ejecución de eventos presenciales o en medios masivos
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Investigación de mercados

Mediante este proceso se canaliza el contacto directo con los clientes escuchando de ellos sus experiencias con el servicio; de igual forma, plantea una organización del área con el fin de facilitar la ejecución apropiada de las actividades.

En la figura 5.6 se detalla la caracterización con entradas, proveedores, actividades principales, salidas y quienes intervienen en el proceso.

|  UNIVERSIDAD DEL NORTE | | FICHA DE CARACTERIZACIÓN | | | |
|---|---------------------------|--|--|--|----------------------------|
| PROCESO: Gestión de Marketing | | | | | |
| Proveedor (Cargo, Proceso) | Entrada | Actividades | Intervienen: | Salidas | Cliente (Cargo, Proceso) |
| Administradores Coordinadores Estudiantes Oficinas | Requerimiento de Servicio | PARA EVENTOS: 1. Planear el calendario de actividades del año 2. Recibir solicitud de servicio 3. Conceptualizar la propuesta del servicio | Director DUSLE Administradores Coordinadores diseñadores Auxiliares de eventos | Investigacion Evento realizado | Cliente final Oficinas |
| | Queja | | | Publicacion | Estudiantes |
| | Reclamo | | | Material publicitario impreso o digital respuesta al cliente Contenido web publicado | Administradores |
| | Sugerencia | 4. Aprobar la conceptualizacion de la propuesta 5. diseño de piezas graficas 6. aprobacion de piezas graficas 7. Solicitud de impresión de piezas 8. Instalacion y divulgacion de piezas 9. Ejecucion de actividad 10. Evaluacion de la actividad | Auxiliar de Servicio al cliente | | Coordinadores Webmaster |
| | Idea de evento | INVESTIGACION DE MERCADOS: 1. Planear el cronograma de investigaciones a realizar 2. Recibir la solicitud de servicio 3. Realizar investigacion, encuesta o grupo focal dependiendo del caso 4. Procesar los resultados 5. Presentar los resultados SERVICIO AL CLIENTE 1. recepcionar la solicitud, queja o reclamo 2. Canalizarla a la respectiva administracion 3. Recibir respuesta de la adminsitracion 4. Responder al cliente 5. analisis de los casos presentados con los administradores DIVULGACION DE CONTENIDOS 1 planeacion de los contenidos a publicar 2. Busqueda de informacion 3. Publicacion de la informacion en las redes sociales, WEB, unidades. | | | |
| INDICADORES: % Cumplimiento de Actividades realizadas en el periodo % Crecimiento de fans en paginas de redes sociales % Retorno de Inversion en actividades promocionales | | | | | |
| RESPONSABLE: COORDINADOR DE MARKETING | | | | | |

Figura 5.7 Caracterización de Proceso Gestión de Marketing. Fuente: Elaboración Propia basada en procesos actuales.

El modelo plantea las siguientes propuestas:

- La formalización de un área que actualmente es una asistencia, ofreciendo una estructura robusta para planear, diseñar y ejecutar eventos y actividades.
- Ofrecer al cliente una dependencia visible a quien acudir cuando necesita ayuda (en el caso de problemas con las maquinas expendedoras, por ejemplo), asesoría o quiere manifestar una queja un reclamo o una sugerencia.
- Apoyo para la gestión de investigación de mercados indispensable para crear, mejorar u ofrecer nuevos servicios.

Se plantean los siguientes indicadores para medir la gestión del proceso:

| GENERAL | ESPECIFICO | OBJETIVO MEDICION INDICADORES ESPECIFICOS |
|---|--|--|
| % Cumplimiento de Actividades realizadas en el periodo % Cumpl Eventos= # Eventos realizados/total Eventos planeados en el periodo x 100 | % Cumplimiento Actividades almacenes | Medir el cumplimiento de los compromisos de mercadeo para cada unidad |
| | % Cumplimiento Actividades Restaurantes | |
| | % Cumplimiento Actividades Restaurantes % Cumplimiento Actividades Diseño | |
| % Crecimiento fans en Paginas de Redes Sociales # Fans actuales/# Fans mes anterior- 1 x 100 | % Crecimiento fans Fb por unidad | Medir el impacto y crecimiento de fans en los medios sociales |
| | % Crecimiento fans Twitter por unidad | |
| | % Crecimiento fans WEB por unidad | |
| % retorno de inversion en actividades promocionales %ROI = Costo Campaña/Ventas del producto ofrecido en la campaña | % efectividad de la campaña por Administracion | Medir el impacto financiero de la realizacion de una campaña sobre las ventas efectuadas |

Tabla 5.8 : Indicadores propuestos para el Proceso Gestión de Marketing. Fuente: Elaboración propia

5.1.3.3. Despliegue Proceso Gestión Financiera

Gestiona el pago a tiempo de todas las facturas requeridas para mantener la activa y fluida relación comercial con los proveedores.

Este proceso busca unificar las actividades realizadas en las diferentes administraciones para el pago de las obligaciones financieras con los proveedores.

Tiene Áreas relacionadas:

- ✓ Pagos a terceros y legalización de anticipos
- ✓ Gestión contable: todo lo relacionado con los cierres contables

- ✓ Aprobación de pedidos oficinas: Centraliza las solicitudes de oficinas y les da trámite.

La propuesta contempla:

- ✓ Gestiona la legalización de anticipos unificándolos en una sola persona encargada del trámite y custodia de los valores.
- ✓ Centralización de la recepción y aprobación de pedidos de oficinas para el consumo en las unidades y direccionamiento de pedidos.


|  UNIVERSIDAD DEL NORTE | | FICHA DE CARACTERIZACIÓN | | | | |
|---|---------------------------------------|---|---|-----------------------------------|---------------------------------|-----------|
| PROCESO: Gestión Financiera | | | | | | |
| Proveedor (Cargo, Proceso) | Entrada | Actividades | Intervienen: | Salidas | Cliente (Cargo, Proceso) | |
| Gestión de Operaciones Administracion | Facturas | PAGOS A TERCEROS 1. Planeacion de los pagos 2. Recibir las facturas 3. Revisar las facturas 4. Archivar los documentos para pago 5. Revisar las facturas pendientes de pago Vs las fechas de vencimientos 6. Solicitar aprobacion en facturas estrategicas a los administradores 7. Realizar programacion de pago 8. contabilizar los pagos 9. Imprimir Egresos 10. Firmar egresos 11. Realizar archivos planos 12. Solicitar recursos 13. Enviar a firma 14. Enviar a Tesoreria | Administradores Coordinador de Operaciones Director DUSLE Asistentes Administrativos | Comprobante para pagos | Gestión Contable Presupuesto | |
| Tesoreria | Notas de ajuste | | | Archivo plano | | |
| | Aprobacion de pagos | | | Consignacion | | Auditoria |
| | Relacion de transferencias efectuadas | | | Documentos de Ajustes | | |
| | | | | Costeo | | |
| | | | | Relacion de descuentos por nomina | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Coordinadores Asistentes Administrativos | Cierre diarios de caja | Gestión CONTABLE 1. Planeacion de los cierres anuales 2. Revision de la documentacion fisica recibida de las diferentes unidades para confirmar su correcta contabilizacion en el sistema. 3. Ajustes de notas 4. Cargue de informacion en sistema | | | | |
| | Notas de ajuste | | | | | |
| Coordinador de Operaciones | Facturas Oficinas | | | | | |
| INDICADORES: | | | | | | |
| % Facturas pagadas a tiempo DUSLE | | | | | | |
| RESPONSABLE: COORDINACION FINANCIERO | | | | | | |

Figura 5.8 Caracterización de Proceso Gestión Financiera. Fuente: Elaboración Propia basada en procesos actuales.

| GENERAL | OBJETIVO MEDICION |
|--|--|
| % Facturas pagadas a tiempo en el periodo en DUSLE | Medir el cumplimiento de los compromisos financieros con los proveedores |

Tabla 5.9 : Indicadores propuestos para el Proceso Gestión Financiera. Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Despliegue Proceso “Core” Gestión de Ventas

El proceso de Gestión de Ventas se complementa con la actividad de Selección de Producto la cual es realizada por los Administradores de cada unidad. Esta selección se incorpora en la actividad de Planeación de la venta.

5.2. Propuesta de Estructura Organizacional

5.2.1. Tipo de Estructura

Teniendo en cuenta las características de la Dirección, los negocios que se manejan, las áreas comunes y las interrelaciones que se dan entre ellas, se propone una estructura de tipo Matricial Mixta. Este tipo de estructura tiene como característica fundamental que una parte de la misma corresponde a una estructura funcional y otra parte es de tipo matricial.

La estructura matricial se propone para los procesos de apoyo, comunes y transversales a toda la estructura, es decir los procesos de Gestión de Operaciones, Gestión de Marketing y Gestión Financiera.

La estructura funcional se mantiene al interior de cada unidad de negocio y a nivel de responsables de procesos. A nivel funcional del negocio de Almacenes se propone un Librero como el profesional que apoya la selección de material de venta en el almacén.

5.2.2. Diseño gráfico de la estructura

5.2.2.1. Relación y articulación de Procesos

En la Figura 5.7. Se detalla la articulación planteada bajo el esquema de estructura matricial mixta, basada en el Modelo de Gestión por Procesos, entre los procesos Core cuyos dueños son los administradores, y los procesos de apoyo en cabeza de los coordinadores y la

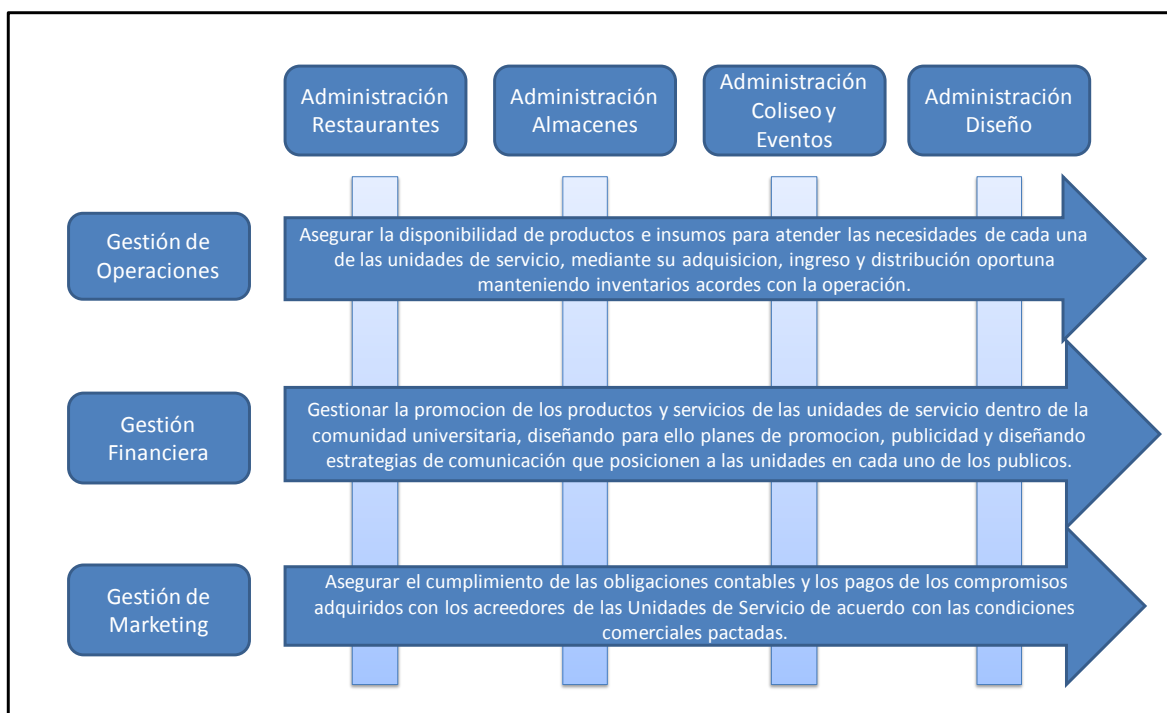


Figura 5.9 . Diagrama de interrelación de procesos de apoyo y procesos Core. Fuente: Elaboración propia

5.2.2.2. Líneas de Autoridad

En la Figura 5.8 se presenta el organigrama general de la Dirección desde los niveles directivos hasta los operativos con la estructura planteada.

Figura 5.10 . Organigrama propuesto para la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial DUSLE. Fuente Elaboración Propia.

5.2.3.4. Cargos por grupos

En las tablas siguientes se detallan cada uno de los cargos, las funciones principales, las líneas de comunicación de cada uno y el área a la que pertenece el cargo originalmente, en los casos en que aplica.

5.2.3.4.1 Coordinador de Operaciones.

El equipo estará conformado por 13 personas repartidas así:

- Asistentes 3
- Auxiliares 6
- Chofer 1
- Ecónomo 1
- Aprendiz 2

| LIDER PROCESO | Coordinador de Operaciones DUSLE | | | | | |
|--|--|-----------------------------------|------------|----------------------|---|--------------------------------------|
| FUNCIONES PRINCIPALES: - Coordinar las actividades relacionadas con Selección, recepción de documentos, Inscripcion, negociación y evaluacion de proveedores - Coordinar las actividades de los compradores a su cargo - Autorizar las compras de acuerdo con el nivel de aprobaciones de la escala y teniendo en cuenta el VoBo de los administradores para las cantidades compradas - Dar el VoBo a las facturas recibidas para pago. -Autorizar devoluciones a proveedores por calidad, por faltantes, por sobrantes, por finalizacion de temporadas o por cambios de colección. - Coordinar los comite de compras, los cambios de precio y codificación de productos en los sistemas - Responder por los indicadores de los procesos bajo su cargo | | | | | | |
| CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD | FUNCIONES PRINCIPALES | PERFIL EDUCATIVO | # PERSONAS | TIPO DE CONTRATACION | LINEA COMUNICACIÓN | DEPENDENCIA DE ORIGEN |
| Asistente Compras Material Bibliografico | Gestionar la compra y aprovisionamiento del material bibliografico nacional o internacionalmente solicitado por las unidades, analizando las ventas, los inventarios, proyecciones y eventos a realizar como lanzamientos. | Profesional Admon/ Ing Industrial | 1 | INDEFINIDO | Administrador Librero | Administracion de almacenes |
| Asistente Compras Almacenes | Gestionar la compra y reposicion de productos mediante el analisis de las ventas, inventarios, proyecciones y eventos programados. | Profesional Admon/ Ing Industrial | 1 | INDEFINIDO | Administradores Auxiliar de Bodega | NUEVO |
| Asistente Compras Alimentos | Gestionar la compra y reposicion de materia prima mediante el analisis de las ventas, inventarios, proyecciones y eventos programados. | Profesional Admon/ Ing Industrial | 1 | INDEFINIDO | Coordinadores Ecónomo | Dirección DUSLE |
| Auxiliar de Digitacion | Realizar la codificacion de productos en el sistema, efectuar los cambios de precios y de costos. | Tecnico en Digitación | 2 | INDEFINIDO | Asistentes de Compras Coordinador de | NUEVO Administracion de almacenes |
| Ecónomo- Alimentos | Supervisa el recibo de mercancía, las entregas, que las porciones sean acordes a las medidas. Coordinar las tareas del personal en bodega. Ingresar y contabilizar las facturas en el sistema. | Tecnico | 1 | INDEFINIDO | Coordinadores Comprador Alimentos | Dirección DUSLE |
| Auxiliar de Bodega- Almacenes | Recibe mercancía, contabiliza en el sistema, liquida las importaciones de mercancía. | Tecnico en almacen | 1 | INDEFINIDO | Administrador Comprador Variedades Comprador Bibliografia | Administracion de almacenes |
| Auxiliar de Bodega- Alimentos | Recibe mercancía, almacena y despacha a los puntos de comida | Tecnico en almacen | 1 | INDEFINIDO | Chef Economo | Dirección DUSLE |
| Auxiliar de Porcionamiento | Dividir las porciones de materia prima según especificaciones. | Técnicos en Cocina | 2 | INDEFINIDO | Economo Auxiliar de Bodega | Dirección DUSLE |
| Chofer | Transportar los insumos a los puntos externos de la institucion | Tecnico en Conducción | 1 | INDEFINIDO | Coordinador de Gestión de Operación Auxiliares de Bodega | Dirección DUSLE |
| Auxiliar de Despacho | Organizar alistar, etiquetar, almacenar y preparar la mercancía para el traslado. | Tecnicos Sena en Bodega | 2 | CUOTA SENA | Puntos de Venta Clientes Auxiliar de Bodega | Administracion de almacenes |

Tabla 5.10 . Funciones e integrantes del Equipo de Gestión de Operaciones. Fuente Elaboración propia.

5.2.3.4.2 Coordinador de Marketing.

El equipo estará conformado por 4 personas repartidas así:

- Auxiliares 1
- Diseñador 1
- Aprendiz 2

| LIDER PROCESO | Coordinador de Marketing | Perfil: Profesional en el area de Administración y Mercadeo | | | | |
|---|---|---|------------|------------------------|---|-----------------------------|
| FUNCIONES PRINCIPALES: - Ejecutar las estrategias de Mercadeo diseñadas desde la Direccion - Coordinar la promocion integral de las unidades utilizando para ellos los medios disponibles dentro y fuera de la universidad - Coordinar la elaboracion de focus group para evaluar servicio, conocer tendencias de productos y servicios asi como la identificacion de nuevas necesidades entre la comunidad - Planear en conjunto con las diferentes unidades las actividades de mercadeo para el año. - Recibir las quejas y reclamos de los clientes y gestionar su tratamiento y acciones de mejora en coordinacion con los Administradores - Elaborar presupuestos de Mercadeo, coordinar los diseño de las piezas promocionales y la compra de las mismas. - Coordinar y gestionar los contenidos en las paginas WEB y redes sociales. | | | | | | |
| CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD | FUNCIONES PRINCIPALES | PERFIL EDUCATIVO | # PERSONAS | TIPO DE CONTRATACION | LINEA COMUNICACIÓN | DEPENDENCIA DE ORIGEN |
| Auxiliar de Promocion y Eventos almacenes | Realizar las actividades en los puntos de venta para promocionar los eventos programados, Revisar que los puntos comuniquen correctamente las promociones y ofertas. Asistir a los eventos de exhibicion de libros Gestionar los contenido de las paginas FB twitter y WEB, con el VoBo de los administradores | Estudiante Ultimo Semestre Administracion | 1 | CUOTA SENA | Coordinacion Marketing Administradores Puntos de Venta | Administracion de almacenes |
| Auxiliar de Promocion de Eventos Restaurantes | Realizar las actividades en los puntos de venta para promocionar los eventos programados, Revisar que los puntos comuniquen correctamente las promociones y ofertas. Gestionar los contenido de las paginas FB twitter y WEB, con el VoBo de los administradores | Estudiante Ultimo Semestre Administracion | 1 | CUOTA SENA | Coordinacion de Marketing Coordinadores de Restaurantes Administrador | NUEVO |
| Diseñadores | Elaborar las piezas de comunicacion para los eventos | Estudiante Diseño Grafico | 1 | ESTUDIANTE EN PRACTICA | Coordinador Marketing | NUEVO |
| Auxiliar de Servicio al Cliente | Cotizar las piezas, Apoyar la realizacion de encuestas, cliente incognito, gestionar las quejas y reclamos Pruebas de producto | Profesional Recien Egresado Administracion | 1 | INDEFINIDO | Coordinador Marketing | NUEVO |

Tabla 5.11 . Funciones e integrantes del Equipo de Marketing. Fuente Elaboración propia.

5.2.3.4.3. Coordinador Financiero.

El equipo estará conformado por 4 personas repartidas así:

- Auxiliar 2
- Aprendiz 2

| | | | | | | |
|---|--|--------------------------|------------|----------------------|--|-------------------------------------|
| LIDER PROCESO | Perfil: Profesional con experiencia en manejo de proveedores y contabilidad | | | | | |
| Coordinador Gestión Financiera | | | | | | |
| FUNCIONES PRINCIPALES: | | | | | | |
| Revisión de facturas para preparar los pagos a proveedores | | | | | | |
| Coordinar los cierres de Mes de las unidades | | | | | | |
| Legalizar los anticipos de las unidades | | | | | | |
| Gestionar el pago a terceros | | | | | | |
| Conciliar proveedores | | | | | | |
| Coordinar la gestión contable | | | | | | |
| Gestionar las aprobaciones de ventas oficinas para las unidades | | | | | | |
| análisis de información | | | | | | |
| Presentación de informes financieros | | | | | | |
| CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD | FUNCIONES PRINCIPALES | PERFIL EDUCATIVO | # PERSONAS | TIPO DE CONTRATACION | LINEA COMUNICACIÓN | DEPENDENCIA DE ORIGEN |
| Auxiliar de Aprobación de Pedidos Institucionales | Recibir las solicitudes formales de pedidos de las oficinas para ser tramitadas por las diferentes unidades, verificar el presupuesto disponible, enviar la aprobación y direccionar el pedido a cada unidad para su despacho. | Tecnico en Ventas | 1 | INDEFINIDO | Coordinadores Oficinas Aux. Ventas Almacenes | Administración Almacenes |
| Auxiliar de Apoyo financiero | Revisión de facturas, de documentos de ventas tramitados por las unidades. | Tecnico contable | 1 | INDEFINIDO | Auxiliares de Bodegas Economista coordinadores | Asistencia Administrativa Dirección |
| Auxiliares Contables | Organización y verificación de contabilidad | Tecnico Gestión contable | 2 | CUOTA SENA | coord gestión financiera | Asistencia Administrativa Dirección |

Tabla 5.12 . Funciones e integrantes del Equipo de Gestión Financiera. Fuente Elaboración propia.

5.2.3.4.4. Librero.

Función principal

- ✓ Seleccionar el material bibliográfico para adquirir en la librería
 - ✓ Recomendar a los profesores libros para la academia.
 - ✓ Recomendar libros al público de la librería
- Nivel Educativo: Técnico en bibliografía, con afinidad y gusto por la literatura.

5.2.3. Ventajas con respecto a la estructura actual

- La nueva estructura organiza varios cargos que dependían directamente del Director, despejándolo de cargos operativos que requieren de aprobaciones permanentes y cuya demora hace lento el proceso y por ende aumenta la posibilidad de omitir el paso para cumplir con el cliente.
 - Chofer pasa a depender directamente del Coordinador de operaciones quien puede programar su labor directamente de acuerdo con las necesidades logísticas.
 - El Auxiliar de Aprobación de pedidos Institucionales unifica la aprobación de solicitud de servicios de oficina, eliminando esta función de la Secretaria, ofreciendo un canal formal de comunicación con el cliente, permitiendo registrar los servicios y obtener información valiosa sobre los tiempos de entrega.
 - El Asistente de Compras Alimentos pasa a depender directamente del Coordinador de Operaciones, mejorando la agilidad en la elaboración y aprobación de órdenes de compra de montos que requieran la aprobación del Coordinador.
 - El Ecónomo pasa a depender del Coordinador de Operaciones
-
- La unificación de las compras tiene varios beneficios:
 - Se especializan las compras con la creación de una Asistencia de Compras bibliográficas que gestionara las compras nacionales e internaciones, descongestionando a la Administradora Almacenes, quien realizaba esta labor.
 - Se compran unificadamente los dulces para todas las unidades, aprovechando los mejores precios.
 - Centralización ayuda a disminuir los tiempos ociosos entre los miembros de la misma área.
-
- El Asistente de la Dirección recupera la función principal para la que fue creada que es asistir al director en sus funciones al eliminar de sus funciones las actividades financieras de la operación de unidades
 - Se crea una estructura robusta para coordinar las acciones de Marketing, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos del área.
 - Simplifica los procesos al modificarlos para que sigan un orden lógico, dentro de la misma área de impacto.
 - Agiliza el ingreso de mercancía en Alimentos al unificar el recibo y la contabilización en cabeza del Ecónomo. Esto permite reducir los tiempos de actualización de información en el sistema

- El Administrador de Restaurantes recupera a su Asistente Administrativo para las funciones propias de su cargo.
- Aligera la estructura organizacional de la Administración de Almacenes al retirar las funciones de control de inventarios, pagos y adquisiciones. Se enfocan los esfuerzos en afinar el surtido en los almacenes, controlar las ventas, los márgenes de comercialización y promover más los productos.
- Libera al Asistente Administrativo de Diseño de las tareas adicionales que no le permitían asumir su cargo original. Puede entonces enfocar sus esfuerzos en coordinar las actividades que actualmente efectúa, en su lugar, el Estudiante en Práctica/ Auxiliar Administrativo.
- A su vez el Auxiliar Administrativo de Graphique puede ejecutar la labor de Apoyo Ventas Institucionales atendiendo las solicitudes de cotización de las oficinas, tal como se hace en con el Auxiliar de Ventas Institucionales de Almacenes.
- Existen líneas claras de comunicación entre los Procesos de Apoyo y los Core.
- Direcciona las compras de Le Salon a una Central de Compras que no depende de favores para la adquisición del material de uso en esa unidad.
- La unificación de procesos, mejora el capital de conocimiento al replicar y estandarizar las actividades en los cargos similares.
- A nivel del proceso “Core” en almacenes, la incorporación del Librero-especialista en la selección de libros- ofrece mayor credibilidad al fondo editorial de la librería, incrementa la posibilidad de mayores adopciones de libros diferentes a los textos guías, incrementa la satisfacción de los clientes incrementando la recompra.

5.2.4 Impacto

5.2.4.1. Impacto Económico

La estructura propuesta incrementa el costo de los servicios personales totales de la dirección en aproximadamente 10%, teniendo en cuenta los salarios promedios establecidos para este tipo de cargos.

| CARGO | PERFIL | SALARIO PROMEDIO | COSTO PERSONA AÑO |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------------|
| Coordinador operaciones | Profesional con experiencia | 3.000.000 | 53.475.000 |
| Coordinador Marketing | Profesional Junior | 2.400.000 | 42.780.000 |
| Coordinador Pagos | Profesional con experiencia | 3.000.000 | 53.475.000 |
| Asistente Compras Almacen | Profesional junior | 1.800.000 | 32.085.000 |
| Auxiliar digitación | Técnico | 800.000 | 14.260.000 |
| Auxiliar Servicio al cliente | Técnico en Mercadeo | 800.000 | 14.260.000 |
| Diseñadores (Est Practica) | Técnico | 535.000 | 9.536.375 |
| Estudiante PRactica | Técnico | 535.000 | 9.536.375 |
| Estudiante PRactica | Técnico | 535.000 | 9.536.375 |
| Librero | Tecnico con experiencia | 1.000.000 | 17.825.000 |
| | | | 256.769.125 |

Tabla 5.13 Impacto Económico de la Propuesta. Elaboración Propia

En general el impacto que este cambio¹⁵⁹ genera dentro de los gastos totales de la Direccion es del 7%.

5.2.4.2. Impacto sobre la gestión

5.2.4.2.1. En la cultura organizacional.

- Se espera que el enfoque matricial de la estructura propuesta mejore la comunicación y la flexibilidad del equipo de la dirección por el frecuente contacto directo generado entre las partes.
- Se espera la reducción de la tendencia común en las organizaciones funcionales de realizar el trabajo asignado, sin evaluar las consecuencias en el resto de la cadena y por ende en la satisfacción general del cliente.
- Fomenta el trabajo en equipo, la tolerancia, el análisis y la discusión de soluciones integrales no solo del 159rea del colaborador sino del área que afecta el proceso.
- Agrupa especialistas con la posibilidad de generar conocimiento experiencias conjuntas que nutren y enriquecen la organización.
- La capacitación de Todo el personal en el Modelo de Gestión por procesos debe traer como consecuencia el cambio de paradigma y el empoderamiento de los miembros de la misma en la excelencia en la ejecución de cada una de las actividades a su cargo, ofreciendo un

cambios de visión en cuanto a la importancia de su actividad para el logro de los objetivos macros.

5.2.4.2.2. En la gestión.

- La implementación de la propuesta ofrece una excelente plataforma cuando DUSLE comience a crecer vía nuevas unidades.
- Es una estructura más clara que facilita la incorporación de nuevas unidades aprovechando los mismos recursos.
- Organiza las responsabilidades basadas en procesos y no por funciones.
- La centralización reduce los tiempos ociosos del personal al permitir distribuir tareas pertenecientes a la misma función.
- Permite alinear a la dirección en pos de los objetivos estratégicos institucionales.

5.2.5. Propuesta de Implementación

Teniendo en cuenta la magnitud de los cambios propuestos se plantea una propuesta de implementación de para la ejecución de las actividades que conlleven a la nueva estructura organizacional y preparen al personal para los cambios. Se contemplan 4 fases:

Fase 1. Caracterización detallada de procesos: En esta fase se revisan y caracterizan detalladamente los procesos, procedimientos e instructivos. Los responsables de cada actividad y los controles necesarios pero simplificados.

Fase 2. Elaboración de Manuales de funciones: En esta fase se ajustan y elaboran los Manuales de funciones de cada uno de los procesos con cambios.

Fase 3. Ajustes de personal: Se realizan las requisiciones de recursos físicos y computacionales para los puestos de trabajo, las requisiciones de búsqueda de personal.

Fase 4. Socialización del cambio: Se comunican a las áreas de la organización los cambios a efectuar.

Fase 5: Implementación: Se inicia la fase de transición del personal de sus antiguas funciones o jefes a las nuevas.

Para la facilitar los cambios organizacionales planeados, y dado que es un cambio fuerte que debe dar un cambio cultural en la gente, esta debe darse por etapas. Se propone para ello la incorporación de un “Líder para el Cambio” cuya principal función liderar las acciones para implementar los cambios a realizar así como para apoyar el cambio de cultura a una Cultura DUSLE basada en la Gestión pro procesos. Se sugiere un tiempo máximo de 2 años para la permanencia de este líder, ya que el tiempo promedio para la implantación de cambios de cultura es ese.

RECOMENDACIONES

Partiendo de la premisa de que los procesos deben ser efectivos y simples para hacer ágil la operación comercial, ciertos procesos operativos deben tener el empoderamiento para su ejecución, de tal forma que no se paren los procesos o se omitan procedimientos. Con base en lo anterior, se encuentran las siguientes recomendaciones:

- Estudiar a nivel de Vicerrectoría Administrativa la actualización del Manual de Políticas Administrativas en los siguientes puntos:
 - Creando un apartado que consolide las políticas relacionadas con la prestación de servicios a las oficinas por parte de las Unidades DUSLE, así para Alimentos y Bebidas, Reprografía, Agencia, Compras internas por intermedio de Almacenes y Diseño, Compra de bibliografía
 - Ajustando las escalas de aprobación para incorporar al Coordinador de Operaciones como primer aprobador hasta por un monto de 10SMLV, siendo esta persona la que maneja directamente y diariamente la operación.
 - Flexibilizar los requerimientos de números de cotizaciones para seleccionar una compra en las unidades, debido al corto tiempo de servicio exigido por los clientes y a la naturaleza Comercial de las Unidades DUSLE.
- En cuanto a la integración del Modelo de Gestión por Procesos y el Sistema de Gestión de calidad:
 - Pese a la tentación, NO se recomienda tener un responsable de la calidad. La cultura de la calidad implica tener la consciencia de la importancia del proceso entre cada uno de los integrantes de los procesos. El que lava las verduras, es el Gestor del lavado de verdura y como tal debe informar cuando el proveedor de verduras no cumple con los requerimientos de las verduras y debe informar las anomalías encontradas. Requiere un empoderamiento de cada uno de los eslabones de los integrantes de los procesos. No requiere un auditor. Es un cambio mental.
 - Capacitar como exigencia a Administradores en Gestión por procesos y Calidad para que cada uno se empodere y evite delegar la gestión y mejora de sus propios procesos.

- Diseñar grupos interdisciplinarios de Mejora Continua por procesos para la revisión de los temas de calidad en cabeza de los dueños de procesos. Que sean estas personas las que revisan los procesos a cargo, propongan las soluciones y actualizaciones del sistema.
- Fortalecer el vínculo con Gestión Humana y ajustar el proceso de Inducción con definiendo planes de inducción para todos los cargos, que debe incluir una etapa llamada “Acompañamiento del proceso” con tiempos específicos de acompañamiento con las personas importantes de su proceso.
- Se recomienda que sea el Asistente de la Dirección, personal de absoluta confianza del Director, quien active y desactive los perfiles de los sistemas de información, ya que es un proceso de Apoyo de la Administración Universitaria y que por limitaciones técnicas de los sistemas de DUSLE no pueden activarse de forma centralizada como el resto de los sistemas de la universidad.
- Ofrecer mayor empoderamiento a cargos que pueden desarrollar el potencial del funcionario a cargo, como el de Asistente de Compras Alimentos, quien debe estar en capacidad de ofrecer propuestas de cantidades a los clientes, es decir a los coordinadores, previa revisión y análisis de información. Es decir, la información de compra, no solo debe provenir de los coordinadores sino el análisis juicioso y sistemático del Asistente, quien tiene la formación para realizarla.
- Con respecto al papel de Auditoría en los procesos, se recomienda revisar en conjunto con ellos, la metodología de los controles que actualmente se están aplicando, y diseñar controles teniendo en cuenta como premisa el papel de Control Interno en una empresa comercial que debe ser “Asegurar procesos simples y que los controles estén sistematizados”. Ejemplos:
 - Eliminar la revisión de facturas en Auditoría 100% e incorporar controles aleatorios.
 - Integrar la revisión física y la contabilización de facturas en recibo.
 - Revisión de los controles que aparentemente no agregan valor al proceso, su justificación para llevarlos y llegar a un punto de acuerdo con cada administración.
- Los procesos de calidad no deben en ningún caso hacer lentos los procesos. Deben simplificarlos, clarificarlos y mantener controles.
- Apropiar a cada Administración, en cabeza del Asistente Administrativo o del coordinador, el diligenciamiento de los cuadros diarios de caja y la revisión de los mismos.

- Encontrar mecanismos de comunicación interna formal que, sin afectar el buen desempeño de equipo informen sobre los cambios organizaciones que se dan al interior de la dirección. Podría ser un periódico que se repartiera para que todos, hasta la línea base, se informen de los cambios que ocurren.
- Socializar los mapas de procesos de cada unidad y capacitar al personal base y a los mandos medios en Gestión por procesos con el fin de interiorizar entre cada uno de los colaboradores su papel dentro de la gestión ofrecida a los clientes.
- De igual forma buscar mecanismos de comunicación y de gestión más efectivos con las 6 áreas de los Procesos de Apoyo Críticos con el fin de trabajar en la búsqueda de soluciones definitivas a los problemas actuales que afectan el servicio, enfocando siempre la Metodología de Mejora continua y ofreciendo una perspectiva de cliente ante el área.
- Coordinar jornadas de capacitación a todos el personal de mando medio que utiliza el sistema de información Zeus para que lo conozca a profundidad, conozca la información que es capaz de generar con el fin de apoyar la consecución de sus objetivos laborales, eliminar la dependencia de otras personas y apropiarlos de la información generada, ayudándolos a tomar decisiones adecuadas.
- Fomentar la participación del personal base con la generación de ideas par mejorar los procesos a su cargo o los de su área diseñando concursos que premien la mejor idea, utilizando para ellos buzones del personal.
- Diseñar procedimientos a seguir cuando se presentan novedades en procedimientos que no son rutinarios y que garanticen la correcta comunicación y acción entre las áreas. Planes de Acción para Contingencias.
- Comunicar a la comunidad los tiempos de servicios de las unidades y diseñar planes B que se puedan ofrecer cuando los tiempos de respuesta no cubren los tiempos de producción de los productos. Llevar un registro de cada uno de los casos presentados para analizar su frecuencia y origen y tomar acciones educativas que reduzcan los casos a los verdaderamente urgentes.
- Diseñar talleres de Servicio al cliente a todos los niveles de la organización.
- Atendiendo la sugerencia del Administrador de Restaurantes, solicitar la evaluación de elaborar la contratación externa de análisis bacteriológicos 3 veces a la semana con un laboratorio que se encargue de verificar las condiciones sanitarias de los ambientes de trabajo en cocina. Como se ha manifestado antes en este proyecto, el modelo de Gestión por procesos no concibe una persona policía revisando el desempeño de otra. Exige la

autoevaluación y apropiación de cada una de las actividades de la persona mas básica hasta el director DUSLE.

CONCLUSIONES

El diseño de una estructura organizacional basado cualquier modelo de gestión, requiere de componentes estratégicos que la justifiquen. El direccionamiento estratégico, que comprende principios, misión y visión, son el marco bajo el cual se establecen las pautas de funcionamiento de una organización. El despliegue por políticas permite la operativización de los planes estratégicos de la organización, logrando que llegar a los niveles inferiores de la misma. La alineación estratégica de igual forma brinda las herramientas para que la organización enfle sus esfuerzos hacia objetivos comunes, no disperse los conocimientos, los unifique y logre que la organización trabaje armónicamente en los objetivos institucionales. El Modelo de Gestión por Procesos permite a la organización diseñar sus procesos pensando en el cliente y en su satisfacción. Por principio parte del cliente y sus necesidades. La transformación para producir producto o servicio recibe el apoyo de procesos específicos y los ajustes necesarios hasta llegar a este mismo cliente con la necesidad satisfecha. Por último, siguiendo a la estrategia, la estructura organizacional se constituye en el eslabón de la cadena de valor que enmarca y ubica a cada uno de los elementos de la organización para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Se concluye que tanto la institución como DUSLE cuentan con un robusto Direccionamiento Estratégico institucional, basado en una visión clara y retadora y en un despliegue de estrategias, objetivo y metas claras para lograrlo. La institución alinea sus dependencias en pos de lograr este objetivo y de ajustarlo cuando detecta desviaciones. También se encontró que DUSLE cuya justificación se encuentra enraizada en la visión misma de la Universidad se constituye en un área estratégica con un papel importante dentro de los objetivos institucionales. Se encuentra alineada con la visión, es coherente con los valores, es respetuosa y cumplidora de las políticas institucionales, planea y ejecuta sus planes de acción en concordancia con ella. Asimismo se encontró que la Universidad trabaja sus procesos en el marco de un Sistema de Gestión de Calidad robusto que cuenta con todas las herramientas para realizar seguimiento a sus procesos. DUSLE se encuentra claramente incorporado al Sistema de Gestión de Calidad, hace parte de sus objetivos y participa directamente en la medición de los mismos.

Del análisis de la situación interna se concluye que se detecta una fuerte orientación al cliente por parte del equipo DUSLE, al punto de hacer más allá de las actividades, procedimientos y normas para poder cumplir con los tiempos de entrega y calidad esperados, aún a costa del desgaste operativo del equipo y que el cliente desconoce. Existe una fuerte cohesión de equipo necesaria para llevar a

cabo sus procesos. Se apoyan, se relacionan con camaradería, mantienen fuertes lazos de amistad, lo que permite manejar los conflictos que pudieran tener por su trabajo. Reconocen que pese a las buenas relaciones, muchas veces no trabajan en equipo y que se sienten pidiendo favores a sus compañeros por labores bajo su responsabilidad. La motivación y el ambiente de trabajo es evidente en todas las áreas entrevistadas. Se sienten en familia y en un ambiente “delicioso” para trabajar. Aunque por la naturaleza de su cargo hay una alta carga de estrés, el ambiente hace tolerable los momentos de alta tensión, sobre todo en el área de compras y durante los eventos. Existe una cultura organizacional propicia para cambios y mejoras en sus procesos. En general, la gente percibe un ambiente organizacional donde son bien vistos los retos, los riesgos medidos, las metas y se propicia la excelencia. Se evidencia empoderamiento en los procesos a cargo en la mayoría de los entrevistados. Sienten respaldo total por parte de su jefe, se sienten escuchados, participe de las decisiones de su área y sienten el derecho a expresar sus puntos de vista públicamente. Sin embargo, se detectaron casos donde este empoderamiento es débil o no existe.

A nivel de sistemas de información, no existe integración entre ellos y toda la información es vaciada en el sistema central de la universidad. Cada área gestiona la información independiente. Se evidencia el desconocimiento del sistema por parte de algunos funcionarios quienes acceden a él por terceros y no tienen interacción directa. Existen falencias en el conocimiento de los sistemas de información que manejan, en el manejo numérico de la información y en la realización de informes más elaborados que pudieran ayudarlos con su gestión diaria. Consideran que pese a sus buenas relaciones no tienen buena comunicación interna, ocasionando algunas descoordinaciones. Es evidente que la informalidad en el trato y en la comunicación, así como es una fortaleza por la rapidez en la toma de decisiones y de acciones, también podría ser una debilidad al no dejar consignados los compromisos adquiridos informalmente. A nivel de estructura, el organigrama organizacional de DUSLE ha incorporado nuevos cargos sustentado en el crecimiento de unidades, bajo la misma estructura piramidal lo que la ha vuelto más pesada y lenta en la operación.

El equipo DUSLE vive la calidad en sus procesos, sin embargo, no comparte la rigidez de los procedimientos de calidad documentados en el Sistema de Gestión de Calidad, el cual consideran complicado, pesado, que los obliga a llevar muchos registros y excesivos controles que hacen lenta la operación y dificultan la prestación de servicio. No se encontró Mapas de Proceso interno para DUSLE, ni mapas para ninguno de los procesos que la componen. Se encontró dificultad en la definición de los clientes internos y proveedores de los procesos.

La dirección tiene los elementos necesarios para implementar un cambio de estructura organizacional basado en el Modelo de Gestión por Procesos. Tiene los elementos para implementar una estructura Matricial Mixta por el grado de interrelación entre las áreas de procesos Core y las de Procesos de Apoyo. A nivel motivacional y de cultura organizacional, tiene personal con empoderamiento actitud y motivación para llevar a cabo un cambio de paradigma.

Debe afinar y complementar los conocimientos del negocio con los aspectos administrativos del mismo y conocer más a fondo el modelo de Gestión para que sea sembrado al interior y en todos los niveles de la organización de forma que se convierta como siempre lo ha sido esta área en un referente de la innovación tanto dentro de la institución como a nivel de universidades del país.

BIBLIOGRAFIA

Acosta, R., Arellano, M., & Barrios, F. (2009). Flujograma.

Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. (Spanish). Pensamiento & Gestión, (28), 85-106.

Aldowaisan, T. A., & Gaafar, L. K. (1999). Business process reengineering: an approach for process mapping. Omega, 27(5), 515.

Arjona Torres, M. (2008). Dirección estratégica. Un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento. España: Ediciones Díaz de Santos.

Babich, P. (1995), "Why strategic planning efforts fail", <http://www.tqe.com:80/planfail.html>

Bandara, W., Gable, G. G., & Rosemann, M. ((2005)). Factors and measures of business process modelling: Model building through a multiple case study. . [Bandara, W., Gable, G. G., & Rosemann, M. (2005). Factors and measures of business process modelling: Model building through a multiple case study. European Journal of Information Systems, 14(4), 347-360. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000546] (European Journal of Information Systems), 347-360. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000546

Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación (Segunda Edición ed.). Mexico: Pearson.

Bernd Heinrich, Matthias Henneberger, Susanne Leist, & Gregor Zellner. (2009). The process map as an instrument to standardize processes: design and application at a financial service provider. Information Systems and eBusiness Management, 7(1), 81-102. doi:10.1007/s10257-007-0064-y

Castro, A. A., & Erazo, S. C. R. (2009). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APOYADO EN LAS TIC. (Spanish). Estudios Gerenciales, 25(111), 127-143.

CHARAN, R., & LAFLEY, A. G.,. (2009). " Cambio de juego" cómo impulsar el crecimiento de los ingresos y utilidades mediante la innovación. Norma.

Clery Aguirre, A. G. (2009). La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones.

Cuatrecasas, L. (2009). Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación (3a. ed.). España: Ediciones Gestión 2000.

Daft, R. L. 1998. Essentials of organization theory and design. Cincinnati, OH: Southwestern

Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. (Spanish). Cuadernos de Difusión, 14(26), 57-80.

Delgado, M. d. I. C. M. (2007). Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. (Spanish). Ciencias de la Información, 38(3), 13-24.

Denis, H. (1986b). Matrix structures, quality of working life, and engineering productivity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 33(3), 148–156.

DRUCKER, P. (2004). 366 Drucker para todos los días Norma.

DUSLE, F. (13 de 07 de 2012). Entrevistas Realizadas a Funcionarios DUSLE sobre Gestion de Procesos en la Direccion. (P. Cruz, & A. Salzedo, Entrevistadores)

ETECSA. (2003). Metodología para el estudio organizativo de los procesos empresariales de ETECSA No. 2/03(Revista Indicación)

Farfán Liévano, M. A. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. (Spanish). *Cuadernos de Contabilidad*, 11(29), 347-365.

Fernández-Ríos, M. (. b. (2007). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Fontalvo Herrera, T. J. (2007). *La calidad en los servicios ISO 9000:2000*. Colombia: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.

Fontalvo Herrera, T. J. (2007). *Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000*. Colombia: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.

Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(2), 267.

Fundación Universidad del Norte. (17 de 07 de 2012). *Administración Universitaria*. Obtenido de http://www.uninorte.edu.co/portal_gadmin/secciones.asp?ID=21

Fundación Universidad del Norte. (18 de 07 de 2012). *Gestión de Calidad Manual de Calidad*. Obtenido de http://www.uninorte.edu.co/gestion_calidad/index.asp

Fundación Universidad del Norte. (18 de 07 de 2012). *Isolucion v3*. Obtenido de <https://calabazo2.uninorte.edu.co/isolucion/FrameSetGeneral.asp?Pagina=Magazin.asp&Sigla=MAC&IdModulo=2>

Fundación Universidad del Norte. (2012). *Plan de Accion 2012*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Fundacion Universidad del Norte. (17 de 07 de 2012). *Uninorte- Normatividad Interna*. Obtenido de http://www.uninorte.edu.co/normatividad_interna/upload/File/Manual%20Políticas%20Administrativas%202011%206ta%20Versión.pdf

Fundación Universidad del Norte. (21 de 07 de 2012). Universidad del Norte Gestión de la Calidad- Quienes Somos. Obtenido de http://www.uninorte.edu.co/gestion_calidad/secciones.asp?ID=4

Fundación Universidad del Norte. (2008). Plan de Desarrollo - La Universidad investigativa en un mundo globalizado 2008-2012. Barranquilla.

Fundación Universidad del Norte. (13 de 07 de 2012). Universidad del norte- Mision. Obtenido de <http://www.uninorte.edu.co/informacion/mision.asp>

Fundación Universidad del Norte. (13 de 07 de 2012). Vision Universidad del Norte. Obtenido de <http://www.uninorte.edu.co/informacion/vision.asp>

Fundación Universidad del Norte. (13 de 07 de 2012). Valores Institucionales Universidad del Norte. Obtenido de http://www.uninorte.edu.co/informacion/valores_institucionales.asp

Galindo Martín, M. Á., & Sastre Castillo, M. Á. (2009). Diccionario de dirección de empresas y marketing. España: Ecobook - Editorial del Economista.

García Mireles, G. A., & Rodríguez Jacobo, J. (2006). Aplicación del modelado de procesos en un curso de ingeniería de software.

Garza Elizondo, A. (2006). Kaizen, una mejora continua.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. J. H., & Konopaske, R. (2006). In Mares Chacón, Jesús & Zuñiga, Carlos (Ed.), Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos (Duodecima ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

GOMEZ CEJAS, G. (1997). SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, análisis y diseños. Mc Graw Gil.

González González, I. (2010). Análisis metodológico de la gestión por procesos en la industria automovilística. (Spanish). Partida Doble, 21(218), 66-79.

Greco, O. (2009). Diccionario de finanzas (2a. ed.). Argentina: Valletta Ediciones.

Guízar Montúfar, R. (2008). Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones (Tercera ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Gutiérrez, T. V. (2009). CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESO Y LA NECESIDAD DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA CUBANA. (Spanish). Ingenieria Industrial, 30(1), 1-5.

Harvard Business, adaptación Gonzalez, M., & Zapata, A. (2005). Test para Medir Estilo Gerencial, 5 Estilos Generales. Unpublished manuscript.

Hernández Oliva., J. A. (2009). La gestión por proceso vinculada con la NC ISO 9001-2001 en un hotel. (spanish). Retos Turísticos, 8(2), 10-15.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta Edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

HODGE, B. J., ANTHONY, W., & GALES Lawrence. (2003). Teoría de la organización, un enfoque estratégico. (6th ed.) Pearson.

Jones, R. E., Jones, K. M., & Deckro, R. F. (1994). Strategic decision processes in matrix organizations. European Journal of Operational Research, 78(2), 192-203.

Joyce, W. F. (1986). Matrix Organization: a Social Experiment. Academy of Management Journal, 29(3), 536-561. doi:10.2307/256223

KAPLAN, R., & Norton, D. (2006). Lignment: Using the balanced score card to create corporate synergies".

Keedong Yoo, Euiho Suh, & Kyoung-Yun Kim. (2007). Knowledge flow-based business process redesign: applying a knowledge map to redesign a business process. Journal of Knowledge Management, 11(3), 104-125. doi:10.1108/13673270710752144

Kuprenas, J. A. (2003). Implementation and performance of a matrix organization structure. International Journal of Project Management, 21(1), 51.

Lacey Colligan, Janet E Anderson, Henry WW Potts, & Jonathan Berman. (2010). Does the process map influence the outcome of quality improvement work? A comparison of a sequential flow diagram and a hierarchical task analysis diagram. BMC Health Services Research, 10(1), 7. doi:10.1186/1472-6963-10-7

Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. California management review, 29(4), 126-138.

Lefcovich, M. (2009). Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos.

Lefcovich, M. L. (2009). Kaizen Plus.

Machado Noa, N., & Vila Alonso, Z. M. (2009). La dirección estratégica por objetivos en villa clara: consideraciones para su perfeccionamiento. Folletos Gerenciales, 13(1): 30-36, 2009.

Manjarres, G. (06 de 07 de 2012). Vision 2012-2018 Direccion de Unidades y Servicios de Logistica Empresarial. (P. Cruz, Entrevistador)

Marketing Publishing. (2007). El diagnóstico de la empresa. España: Ediciones Díaz de Santos.

Mendoza, J. M., & Mendoza, J. J. (2005). Seis sigmas: Hacia la cumbre de la calidad. (Spanish). Pensamiento & Gestión, (19), 101-117.

Mintzberg, H. (1979). In Prentice Hall (Ed.), The Structuring of Organizations: a sythesis of the reserch

Mintzberg, H., & QUINN, B. J. (1993). El Proceso Estratégico: conceptos, contexto y casos Prentice Hall.

MONTOYA RESTREPO Ivan Alonso, MONTOYA RESTREPO, Luz Alexandra. (2003). MONTOYA RESTREPO ivan alonso, MONTOYA RESTREPO, luz alexandra.(Revista Innovar Journal Universidad Nacional de Colombia), 90.

Moreira Delgado M. (2006) Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. *Ciencias de la Información Vol. 38, No.3, diciembre, 2007*

Muñoz-Nájar, J. A. (2004). El 'Hoshin Kanri': un enfoque para la formulación y el despliegue de objetivos y medios.

Naaranoja, M., Haapalainen, P., & Lonka, H. (2007). Strategic management tools in projects case construction project. *International Journal of Project Management*, 25(7), 659-665. doi:10.1016/j.ijproman.2007.04.002

Nariño, A. H., León, A. M., & Rivera, D. N. (2009). CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE MAPAS DE PROCESOS. PARTICULARIDADES PARA LOS SERVICIOS HOSPITALARIOS. (Spanish). *Ingeniería Industrial*, 30(2), 1-7.

Nash, D. A., & Others, A. (1989). Adapting a Matrix Organizational Structure to the College of Dentistry at the University of Kentucky. *Journal of dental education*, 53(4), 246-52.

Navarro, E. (2009). Gestión y reingeniería de procesos.

Nemiña, R. (2009). Reingeniería.

Newcomb, J.E. (1989), "Management by policy deployment", *Quality*, Vol. 28 No. 1, pp. 29-30.

Normas 9000. (s.f.). Recuperado el 18 de junio, de 2012 de <http://www.normas9000.com/>

Ogalla Segura, F. (2006). Sistema de gestión: una guía práctica. España: Ediciones Díaz de Santos.

Ojasalo, J. (2012). CONTRASTING THEORETICAL GROUNDS OF BUSINESS PROCESS MODELING AND SERVICE BLUEPRINTING. (Spanish). *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7(2), 410-420.

Perez Fernandez de Veazco, Jose Antonio. (2010). Gestión por Procesos (4ª ed.) Ed Alfaomega.

Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el 18 de junio, de 2012 de http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estrat%E9gia

R.G. Lee, & B.G. Dale. (1998). Policy deployment: an examination of the theory. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), 520-540.

ROBBINS, S. P. (2009). Comportamiento organizacional Pearson.

Schneeweiß, C. (1995). Hierarchical structures in organisations: A conceptual framework. *European Journal of Operational Research*, 86(1), 4-31. doi:10.1016/0377-2217(95)00058-X

Serna Gómez, H. (2003). In 3R Editores (Ed.), Gerencia Estratégica (9ª ed.)

Smith, K. J., & Rubenson, G. C. (2005). An Exploratory Study of Organizational Structures and Processes at AACSB Member Schools. *Journal of Education for Business*, 80(3), 133-138.

Soto Concha, R. F. (2009). *Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbomecanica LTDA*. Chile: Universidad del Bío-Bío.

Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1986). *Managing organizational behavior*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.

Tsung-Ming Yang, & Chao-Ton Su. (2007). Application of hoshin kanri for productivity improvement in a semiconductor manufacturing company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(6), 761-775.

Velásquez Leyva, R. (2007). *Folleto de dirección estratégica*. Cuba: Editorial Universitaria.

Witcher, B. (2002). Hoshin kanri: a study of practice in the UK. *Managerial Auditing Journal*, 17(7), 390-396.

Witcher, B. J., & Vinh, S. C. (2007). Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, 45(3), 518-538.

Zapata Dominguez, A. (2008). *Análisis y Diseño Organizacional, de la Estructura Funcional a la Organización Vacía* (Primera ed.). Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. (With English summary.). *Economía Industrial*, (6), 81-88. doi:<http://www.mityc.es/es-ES/Documentacion/Publicaciones/Paginas/IndexRevistaIndustrial.aspx>

ANEXOS

ANEXO 1- MODELO DE ENTREVISTA

1. Usted es dueño de que proceso? (Si la persona no sabe se le hace una inducción sobre los procesos para que pueda ubicarse.)
2. Quien es el proveedor interno y los clientes externos e internos de los procesos a su cargo? Si tiene más de un proceso a cargo por favor mencione proveedores y clientes de cada proceso. (Tenga en cuenta que los proveedores no solo son los que nos suministran mercancía sino que son los procesos que nos dan insumos para realizar nuestros propios procesos
3. Podrías hacernos una breve descripción de los procesos a tu cargo?
4. Con cuales áreas de la DUSLE se relacionan para desarrollar sus procesos?
5. Se han presentado dificultades con estas áreas que retrasan la entrega del servicio o producto? Por ejemplo?
6. Las situaciones presentadas en la entrega de estos productos o servicios que no dependen de usted se han reflejado en quejas o insatisfacción de sus clientes?
7. Como manejan las quejas reclamos y sugerencias de los clientes en el día a día?
8. Que estrategias implementaría superar las dificultades presentadas con los clientes? Como piensa que podrían evitarse estas situaciones?
9. Identificas los procesos de apoyo que necesitas para llevar a cabo la gestión de tu proceso. Mencionalas.
10. Los procedimientos se realizan tal cual está documentado en el sistema?
11. Se cumplen los acuerdos de servicio en cuanto a tiempos de entrega, calidad y cantidad?
12. Como controla la calidad de los productos?
13. Como obtienen la información numérica que necesitan para seguimiento de sus procesos, (números, los indicadores, el control interno, las metas)
14. Como se comunican con el personal a cargo para mantenerlo informado sobre las actividades eventos y novedades? Como fluye y mediante y los medios usados? (COORDINADORES ADMINISTRADORES Y DIRECTOR)

15. Cuando se presentan cambios en los procesos, como se enteran de estos cambios el personal a cargo?

16. Los funcionarios tienen claro de quien dependen y quienes dependen de ellos (COORDINADORES Y ADMINISTRADORES, DIRECTOR)

17. De que manera se proponen mejoras a los procesos a su cargo? El personal las propone? Participa con ideas y sugerencias?

18. Como se encuentra la información que necesitas para llevar a cabo los procesos a cargo en cuanto a conocimiento, facilidad de acceso, estandarización, disponibilidad, e integración (es decir, pueden revisar la información global de sus procesos a cargo). Cuentan con base de datos para ejecutar los procesos Ejm. Base de datos de costos, proveedores, clientes, etc.)

19. Como es la capacitación en los procesos del personal a cargo? Existe inducción al cargos?

20. El personal tiene injerencia en el diseño de su puesto de trabajo, que puede darse por rotación de puestos, por rediseño del puesto (para tener más tareas menos rutinarias) o enriquecimiento del puesto (darle más responsabilidad vertical) (MOTIVACION)

21 El personal a tu cargo tiene posibilidad de realizar reuniones para exponer sus situaciones y encontrar soluciones, tiene participación en las decisiones que se toman en el área? (MOTIVACION)

22. Existe alta ausentismo en su área? Se percibe un ambiente ameno para trabajar?

23. Tienes autonomía para la toma de decisiones? Sientes que el nivel de responsabilidad es mayor que la posibilidad de tomar decisiones?

24. Como se siente con respecto al respaldo de su superior? Cree que tiene las herramientas para tomar decisiones sin consultar? Esta claramente establecido la autonomía en la toma de decisiones en cuanto a recursos, al personal, en cuanto a planes de acción del procesos.

26 Crees que existe credibilidad tuya entre tu gente? Confían en ti como jefe? Pueden contarte sus problemas?

27. Si tuvieras posibilidad de realizar cambios en la estructura de tu área para mejorar la ejecución de los procesos, cuales serian tus propuestas? (ENTREGAR UNA HOJA)

ANEXO 2

CALIFIQUE LA CULTURA DE SU GRUPO DE TRABAJO

Fuente: Adaptacion de Test para medir la cultura Organizacional ROBBINS, SP 2009 Comportamiento Organizacional Prentice Hall

A continuacion hay 14 enunciados. En una escala de 5 (de Muy De Acuerdo a Muy en Desacuerdo), responda a cada uno encerrando en un circulo el que mejor represente su opinion.

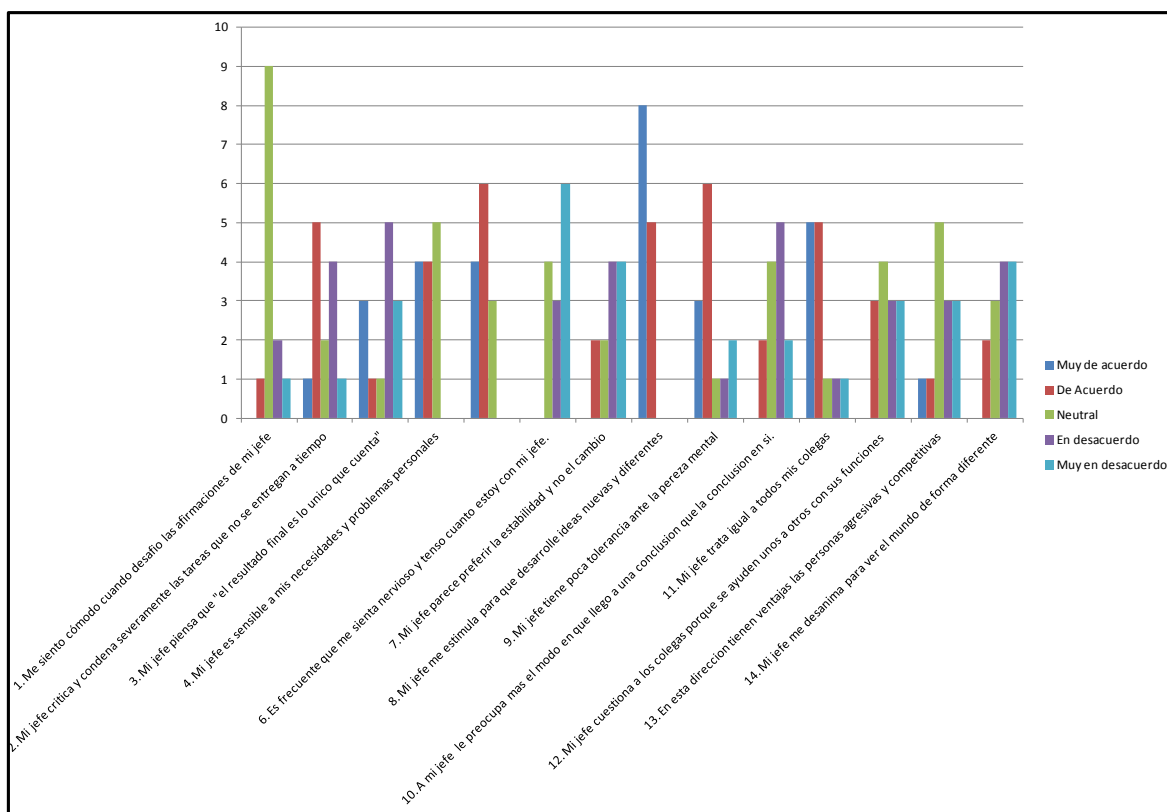
| | Muy de acuerdo | De Acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Muy en desacuerdo |
|--|-------------------|------------|---------|------------------|----------------------|
| 1. Me siento cómodo cuando desafío las afirmaciones de mi jefe | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Mi jefe critica y condena severamente las tareas que no se entregan a tiempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Mi jefe piensa que "el resultado final es lo unico que cuenta" | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Mi jefe es sensible a mis necesidades y problemas personales | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Una gran parte de mi evaluación depende de lo bien que trabaje con otros compañeros de d | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. Es frecuente que me sienta nervioso y tenso cuanto estooy con mi jefe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Mi jefe parece preferir la estabilidad y no el cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Mi jefe me estimula para que desarrolle ideas nuevas y diferentes | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. Mi jefe tiene poca tolerancia ante la pereza mental | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. A mi jefe le preocupa mas el modo en que llevo a una conclusion que la conclusion en si. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Mi jefe trata igual a todos mis colegas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Mi jefe cuestiona a los colegas porque se ayuden unos a otros con sus funciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. En esta direccion tienen ventajas las personas agresivas y competitivas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Mi jefe me desanima para ver el mundo de forma diferente | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Metodologia

Calcule su calificacion total con la suma de los numeros que encerro en circulo, estara entre 14 y 70

Una Calificacion alta superior a 49 o mas, describe una cultura avierta que corre riesgos, da apoyo, humanista, orientada al equipo, tersa y orientada al crecimiento. Una calificacion baja, de 35 o menos, indica una cultura organizacional cerrada, estructurada, orientada a la tarea, individualista, tensa y orientada

| | Muy de acuerdo | De Acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Muy en desacuerdo | |
|--|-------------------|------------|---------|------------------|----------------------|----|
| 1. Me siento cómodo cuando desafío las afirmaciones de mi jefe | | 1 | 9 | 2 | 1 | 13 |
| 2. Mi jefe critica y condena severamente las tareas que no se entregan a tiempo | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 13 |
| 3. Mi jefe piensa que "el resultado final es lo unico que cuenta" | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 13 |
| 4. Mi jefe es sensible a mis necesidades y problemas personales | 4 | 4 | 5 | | | 13 |
| 5. Una gran parte de mi evaluación depende de lo bien que trabaje con otros compañeros de d | 4 | 6 | 3 | | | 13 |
| 6. Es frecuente que me sienta nervioso y tenso cuanto estoy con mi jefe. | | | 4 | 3 | 6 | 13 |
| 7. Mi jefe parece preferir la estabilidad y no el cambio | | 2 | 2 | 4 | 4 | 12 |
| 8. Mi jefe me estimula para que desarrolle ideas nuevas y diferentes | 8 | 5 | | | | 13 |
| 9. Mi jefe tiene poca tolerancia ante la pereza mental | 3 | 6 | 1 | 1 | 2 | 13 |
| 10. A mi jefe le preocupa mas el modo en que llevo a una conclusion que la conclusion en si. | | 2 | 4 | 5 | 2 | 13 |
| 11. Mi jefe trata igual a todos mis colegas | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| 12. Mi jefe cuestiona a los colegas porque se ayuden unos a otros con sus funciones | | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 |
| 13. En esta direccion tienen ventajas las personas agresivas y competitivas | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 13 |
| 14. Mi jefe me desanima para ver el mundo de forma diferente | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 13 |



| | Muy de acuerdo | De Acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Muy en desacuerdo | |
|--|-------------------|------------|---------|------------------|----------------------|----|
| 1. Me siento cómodo cuando desafío las afirmaciones de mi jefe | | 1 | 9 | 2 | 1 | 13 |
| | | 8% | 69% | 15% | 8% | |
| 2. Mi jefe critica y condena severamente las tareas que no se entregan a tiempo | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 13 |
| | 8% | 38% | 15% | 31% | 8% | |
| 3. Mi jefe piensa que "el resultado final es lo unico que cuenta" | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 13 |
| | 23% | 8% | 8% | 38% | 23% | |
| 4. Mi jefe es sensible a mis necesidades y problemas personales | 4 | 4 | 5 | | | 13 |
| | 31% | 31% | 38% | 0% | 0% | |
| 5. Una gran parte de mi evaluación depende de lo bien que trabaje con otros compañeros de dirección. | 4 | 6 | 3 | | | 13 |
| | 31% | 46% | 23% | 0% | 0% | |
| 6. Es frecuente que me sienta nervioso y tenso cuanto estoy con mi jefe. | | | 4 | 3 | 6 | 13 |
| | | | 31% | 23% | 46% | |
| 7. Mi jefe parece preferir la estabilidad y no el cambio | | 2 | 2 | 4 | 4 | 12 |
| | | 17% | 17% | 33% | 33% | |
| 8. Mi jefe me estimula para que desarrolle ideas nuevas y diferentes | 8 | 5 | | | | 13 |
| | 62% | 38% | 0% | 0% | 0% | |
| 9. Mi jefe tiene poca tolerancia ante la pereza mental | 3 | 6 | 1 | 1 | 2 | 13 |
| | 23% | 46% | 8% | 8% | 15% | |
| 10. A mi jefe le preocupa mas el modo en que llevo a una conclusion que la conclusion en si. | | 2 | 4 | 5 | 2 | 13 |
| | 0% | 15% | 31% | 38% | 15% | |
| 11. Mi jefe trata igual a todos mis colegas | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| | 38% | 38% | 8% | 8% | 8% | |
| 12. Mi jefe cuestiona a los colegas porque se ayuden unos a otros con sus funciones | | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 |
| | 0% | 23% | 31% | 23% | 23% | |
| 13. En esta dirección tienen ventajas las personas agresivas y competitivas | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 13 |
| | 8% | 8% | 38% | 23% | 23% | |
| 14. Mi jefe me desanima para ver el mundo de forma diferente | | 2 | 3 | 4 | 4 | 13 |
| | 0% | 15% | 23% | 31% | 31% | |

ANEXO 3

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
|---------|------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|
| LIDER 1 | COERCITIVO | | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| | ESTABLECEDOR DE PAUTAS | | | | | | 1 | | | | | | 6 |
| | AUTORITARIO | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | SOCIABLE | | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| | DEMOCRATA | | | | | | 1 | | | | | | 6 |
| | APOYADOR | | | | 1 | | | | | | | | 4 |
| LIDER 2 | COERCITIVO | | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| | ESTABLECEDOR DE PAUTAS | | | | | 1 | | | | | | | 5 |
| | AUTORITARIO | | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| | SOCIABLE | | | | | 1 | | | | | | | 5 |
| | DEMOCRATA | | | | | | 1 | | | | | | 6 |
| | APOYADOR | | | | 1 | | | | | | | | 4 |
| LIDER 3 | COERCITIVO | | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| | ESTABLECEDOR DE PAUTAS | | | | 1 | | | | | | | | 4 |
| | AUTORITARIO | | | | 1 | | | | | | | | 4 |
| | SOCIABLE | | | | | | 1 | | | | | | 6 |
| | DEMOCRATA | | | | | 1 | | | | | | | 5 |
| | APOYADOR | | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| LIDER 4 | COERCITIVO | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | ESTABLECEDOR DE PAUTAS | | | | 1 | | | | | | | | 4 |
| | AUTORITARIO | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | SOCIABLE | | | | | | 1 | | | | | | 6 |
| | DEMOCRATA | | | | 1 | | | | | | | | 4 |
| | APOYADOR | | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| LIDER 5 | COERCITIVO | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | ESTABLECEDOR DE PAUTAS | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | AUTORITARIO | | | | 1 | | | | | | | | 4 |
| | SOCIABLE | | | | | | 1 | | | | | | 6 |
| | DEMOCRATA | | | | | 1 | | | | | | | 5 |
| | APOYADOR | | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| LIDER 6 | COERCITIVO | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | ESTABLECEDOR DE PAUTAS | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | AUTORITARIO | | | | 1 | | | | | | | | 4 |
| | SOCIABLE | | | | | | 1 | | | | | | 6 |
| | DEMOCRATA | | | | | 1 | | | | | | | 5 |
| | APOYADOR | | 1 | | | | | | | | | | 2 |
| LIDER 7 | COERCITIVO | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | ESTABLECEDOR DE PAUTAS | | | | | 1 | | | | | | | 5 |
| | AUTORITARIO | | | | | 1 | | | | | | | 5 |
| | SOCIABLE | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | DEMOCRATA | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | APOYADOR | | | | 1 | | | | | | | | 4 |
| LIDER 8 | COERCITIVO | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | ESTABLECEDOR DE PAUTAS | | | | | 1 | | | | | | | 5 |
| | AUTORITARIO | | | | | 1 | | | | | | | 5 |
| | SOCIABLE | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | DEMOCRATA | | | | 1 | | | | | | | | 4 |
| | APOYADOR | | | 1 | | | | | | | | | 3 |
| | | 0 | 9 | 13 | 10 | 9 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 48 |
| | | 0% | 19% | 27% | 21% | 19% | 15% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

1. Piense en lo que hace en su trabajo en la actualidad al dirigir a sus colaboradores.
2. Presentamos en este cuestionario 31 pares de declaraciones que a lo mejor describen lo que usted hace en su trabajo.
3. Lea cada par de declaraciones y decida cuál declaración describe su comportamiento con mayor exactitud.
4. Coloque una X en la casilla que aparece al lado de la declaración que ha seleccionado.
5. Por ejemplo, si usted piensa que la primera declaración del punto dos ofrece la mejor descripción de lo que usted hace en su trabajo, coloque una X en la casilla que aparece debajo de la columna F; pero si es la segunda declaración del punto 2 coloque la X debajo de la columna E.
6. Debe contestar todas las preguntas. Tendrá inconvenientes con algunas preguntas porque a lo mejor pensará que las dos declaraciones lo describen, o por el contrario, que ninguna de las dos lo hace. Pero debe seleccionar la declaración más apropiada, es decir, más típica de usted en el trabajo.
7. Asegúrese de colocar X en la casilla que queda al frente de la declaración que ha seleccionado.

DESCRIPCIÓN DE LOS SEIS ESTILOS

COERCITIVO

Probablemente este estilo es el más primitivo de los Seis Estilos Gerenciales porque el Gerente Coercitivo da la impresión de ejercer fuerza bruta. Es un gerente dominante, que se encarga de todo y tiene la tolerancia de ser egocéntrico y posesivo. Aún si no es el verdadero dueño de la organización, este gerente actúa como si lo fuera en realidad. Al hablar menciona “mi gente” y “mi empresa” y espera el tipo de obediencia que se reserva para los dueños. El gerente coercitivo piensa que no se gana nada siendo amable.

Los gerentes coercitivos piensan que el temor y los castigos dan buenos resultados. Amenazan mucho y ofrecen pocas recompensas. También piensan que nadie sabe tanto como ellos y, por consiguiente, se impacientan cuando tienen que escuchar opiniones ajenas y recompensar el conformismo. A corto plazo el gerente coercitivo con frecuencia tiene mucho éxito, siempre y cuando tenga las respuestas correctas para la situación. Sin

embargo, a la larga los resultados desmejoran porque los colaboradores renuncian o se relevan.

Aunque un Gerente Coercitivo puede estar muy motivado por el poder, es un error clasificarlo siempre de esta manera. Con frecuencia el gerente coercitivo está motivado por los logros y piensa que los comportamientos típicos de este estilo gerencial son los únicos comportamiento que harán que los colaboradores alcancen sus estándares.

AUTORITARIO

Este gerente se parece al gerente coercitivo. Es obvio en todo momento que el Gerente Autoritario es la persona que decide. Sin embargo, este gerente es mucho más “sociable”. Las amenazas se ocultan, aunque se usan como último recurso. El gerente autoritario motiva por medio de las recompensas.

El gerente autoritario es amable cuando solicita algo y hasta escucha a los colaboradores y modifica sus decisiones si el colaborador presenta argumentos lógicos. El gerente autoritario siempre está al tanto de los detalles, ejerce mucho control y exige informes detallados.

A corto plazo los resultados fluctúan de buenos a excelentes. Y siguen siendo buenos a menos que la situación exija un estilo gerencial con menos dirección. En este caso los resultados desmejoran porque el Gerente Autoritario no desarrolla la capacidad de los colaboradores para funcionar y razonar independientemente.

SOCIABLE

El Gerente Sociable es el motivador menos eficaz porque opina que la armonía entre las persona está por encima del trabajo. Este gerente evita el riesgo de ser despreciado o detestado. Dar órdenes es una actividad solitaria; lo más importante es convivir y llevarse bien.

El Gerente Sociable cree que si crea un ambiente agradable, los colaboradores se sentirán felices y trabajarán en forma más eficaz. Evita e ignora los conflictos y tiene la tendencia de comprometer el trabajo con tal que los colaboradores estén contentos. No

insiste en altos estándares porque teme que esto limite la libertad de sus colaboradores. Este Gerente opina que todo el mundo estará muy motivado si el ambiente de trabajo es un ambiente de confianza.

Aunque este gerente ofrece un ambiente agradable para trabajar, con frecuencia no tiene éxito porque se preocupa demasiado por la armonía y las relaciones personales. El Gerente Sociable es menos eficaz al motivar porque no corre el riesgo de disgustar a los colaboradores. Este gerente compromete o hasta renuncia al papel de líder con tal de no presionar a los colaboradores a alcanzar altos estándares de desempeño. Los colaboradores lo aprecian en lo personal pero consideran que es débil y no tiene convicciones. Los motivos tienen más efecto en este estilo que la situación y con frecuencia este estilo es producto de una gran necesidad de afiliarse.

DEMÓCRATA

Al igual que el gerente sociable, el gerente demócrata cree en la armonía, pero no renuncia a la tarea de gerenciar y dirigir.

El gerente demócrata cree que las necesidades que motivan a las personas son las necesidades de satisfacción personal, aceptación, reconocimiento y elogios. Piensa que si se satisfacen estas necesidades las personas se superarán independientemente. Por consiguiente, el gerente demócrata anima a los colaboradores a establecer sus propias metas, y recompensa y elogia sus desempeños con relación a las metas que han establecido. Este gerente nunca amenaza o critica porque opina que este tipo de acción tiene un impacto negativo en el desempeño.

Por lo general los resultados que el gerente demócrata logra a corto plazo son impresionantes. A la larga, el resultado puede fluctuar de malo a excelente, todo depende de la selección de empleados. Las personas que tienen la capacidad de dirigirse y controlarse independientemente y tienen las habilidades requeridas tendrán mucho éxito: esto es lo que el gerente demócrata espera, pero las respuestas de los colaboradores que necesitan control y dirección serán inadecuadas. Este gerente afronta otro peligro. Si las metas establecidas por los colaboradores son asequibles y corresponden a las necesidades de la organización todo marchará bien; pero si las metas no satisfacen las necesidades de la organización, lo más probable es que el gerente demócrata no estimulará a los colaboradores para que establezcan mejores metas.

ESTABLECEDOR DE PAUTAS

Este término no requiere explicación. Este gerente establece pautas y asume las responsabilidades. El gerente establecedor de pautas típico es el excelente vendedor que se convierte en gerente de ventas y continúa vendiendo más que el equipo de ventas.

Este Gerente se siente responsable del éxito o fracaso y como le cuesta mucho trabajo delegar, trabaja sin tregua para hacerlo todo. El gerente establecedor de pautas no exige conformidad, establece estándares altos, recompensa el buen desempeño, pero no ofrece apoyo ni respaldo.

El desempeño de este gerente depende sobre todo de sus propios esfuerzos y de los esfuerzos de sus colaboradores que imitan su comportamiento. Este gerente tiene la tendencia de animar solo a los colaboradores que ya están motivados.

APOYADOR

El gerente apoyador es un emprendedor. El gerente apoyador se ganó este nombre porque estimula a los colaboradores a convertirse en personas emprendedoras.

Básicamente el gerente apoyador está interesado en el control y lo ejerce colocando las necesidades de la organización en primer término, por encima de sus necesidades y de las necesidades de sus colaboradores. Al igual que el gerente demócrata, el gerente apoyador establece estándares junto con sus colaboradores y los anima a participar en este proceso. Pero las metas que establece deben satisfacer a las necesidades de la organización al igual que las necesidades de los colaboradores.

El gerente apoyado ofrece feedback sobre el desempeño en forma regular al igual que el gerente demócrata. Pero no ignora los fracasos; procura ayudar a los colaboradores o planear cómo vencerlos. Recompensa no sólo el desempeño excelente, sino también las mejoras en el desempeño. El gerente apoyador se caracteriza por su dedicación al desempeño planeado en vez de a la dirección y el control administrativo.

Los colaboradores opinan que este gerente es justo y franco y se interesa en el desarrollo de ellos. Este gerente hace que los colaboradores piensen que si alcanzan las metas de la organización también alcanzarán sus propias metas.

El gerente apoyador por lo general tiene éxito – tanto a corto plazo como a largo plazo-. En casi todas las situaciones este gerente se puede describir como un gerente que ejerce presión variable, según la situación y el individuo.